



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE MUSEOLOGIA

LÍDIA CÂNDIDA MAMEDE

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO COMPARTILHADA EM MUSEUS
ETNOGRÁFICOS INDÍGENAS**

Brasília, DF
2020

LÍDIA CÂNDIDA MAMEDE

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO COMPARTILHADA EM MUSEUS
ETNOGRÁFICOS INDÍGENAS**

Monografia apresentada como requisito básico para
obtenção do título de bacharel em Museologia pela
Faculdade de Ciência da Informação da
Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Andréa Fernandes
Considera

Brasília, DF
2020

Mamede, Lídia Cândida.

Estudo de caso sobre a gestão compartilhada em museus etnográficos indígenas / Lídia Cândida Mamede; orientadora Andréa Fernandes Considera. - Brasília, 2020. 80 p.

Monografia (Graduação - Museologia) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Gestão de museus. 2. Parcerias público-privado. 3. Museus etnográficos. I. Considera, Andréa Fernandes, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Estudo de caso sobre a gestão compartilhada em museus etnográficos indígenas.

Aluna: Lídia Cândida Mamede

Monografia submetida ao corpo docente do Curso de Graduação em Museologia, da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília – UnB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharelado em Museologia.

Banca Examinadora:

Aprovada por:

Andréa Fernandes Considera - Orientadora

Professora da Universidade de Brasília (UnB)

Doutora em História - UnB

Clóvis Carvalho Britto – Membro

Professor da Universidade de Brasília (UnB)

Doutor em Museologia Social - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias/Portugal

Rose Moreira de Miranda - Membro

Museóloga do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram

Doutora em Museologia Social - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias/Portugal

Ana Lúcia de Abreu Gomes - Suplente

Professora da Universidade de Brasília (UnB)

Doutora em História - UnB

Brasília-DF, 20 de março de 2020.

Em 08/09/2020.



Documento assinado eletronicamente por **Rose Moreira de Miranda, Usuário Externo**, em 09/09/2020, às 12:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Andréa Fernandes Considera, Professor(a) de Magistério Superior da Faculdade de Ciência da Informação**, em 11/09/2020, às 11:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Clovis Carvalho Britto, Professor(a) de Magistério Superior da Faculdade de Ciência da Informação**, em 23/09/2020, às 14:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5683676** e o código CRC **174CD947**.

Referência: Processo nº 23106.029483/2020-01

SEI nº 5683676

AGRADECIMENTOS

Não sou uma pessoa muito teísta, então a parte dos agradecimentos a entidades será dispensada neste trabalho. Mas recorrendo a coisas abstratas, não tão abstratas assim, quero agradecer o amor de todas as pessoas que estão na minha vida. A cada pequeno gesto que me nutre e conforta diariamente. Cada palavra, gesto e olhar que faz valer a pena viver cada dia.

Agradeço à minha família por todo o amor, apoio e estrutura que me possibilitaram alcançar tudo que alcancei, minha mãe, Regina Salete, meu irmão, Filipe Mamede, meu pai Edvard Mamede e a minha tia Rachel Rezende. Direciono os agradecimentos especiais aos amigos que me ajudaram com a estrutura deste trabalho, lendo-o, propondo melhorias, tornando minhas ideias confusas em argumentos um pouco mais inteligíveis e me motivando a fazer algo melhor; obrigada Maya Moreno, Giovana Lizana e Matheus Furtado. Sou grata à minha orientadora professora Andréa Fernandes pela orientação e paciência, agradeço também à professora Rose Moreira por me introduzir a gestão de museus com tanta propriedade e ao professor Clóvis Carvalho.

Fui uma pessoa muito privilegiada em encontrar pessoas tão bem dispostas e carinhosas na jornada que foi escrever este trabalho. Fui muito bem recebida em Tupã, no Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre, assim como no Memorial dos Povos Indígenas, com a Ingrid Orlandi. E conheci o melhor lado do serviço público com as servidoras da ouvidoria da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal.

Mas não só de trabalho acadêmico é feita a vida e por isso sou grata a todos os meus amigos que participam dos meus dias, nos momentos bons e ruins, guardo muito carinho por eles no meu coração. Obrigada Ana Carolina Cardoso, Ana Giulia Zumpichiatti, Dariane Rezende, Débora Ferreira, Fernanda Felix, Juliana Lopes, Lanna Silveira, Luísa Mancini, Luísa Moretti, Luiza Galvão, Pedro Costa e Safira Alvarenga.

Agradeço também aos meus gatos, à Smaug, ao Banguela, à Chewbacca, ao Juju, à Tita e ao meu finado Draco que agora descansa em paz nutrindo um lindo arbusto de mirra. Por todo o carinho e amor que eles me concedem.

“Agora tem algumas profecias dizendo que essa floresta inteira vai acabar, e que esses povos que sempre viveram dela, dentro dela, também vão. Não é a primeira vez que profetizam nosso fim, já assistimos a várias profecias. Enterramos todos os profetas.”
(Ailton Krenak)

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa consiste em avaliar a gestão de museus sob parcerias público-privadas, por meio da comparação de resultados entre o Plano de Trabalho e o Relatório de Atividades de dois museus etnográficos com acervo indígena no ano de 2018. Utilizou-se bibliografia acerca de gestão de museus etnográficos, das relações do Terceiro Setor em contextos culturais, além de leis e decretos, principalmente para um melhor embasamento teórico e comparativo. Os museus estudados foram o Memorial dos Povos Indígenas, cuja gestão em parceria se iniciou no final do ano de 2017, pelo Centro de Trabalho Indigenista; e o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, gerido pela Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari, que completou uma década de gestão em 2018. Ambas as gestões, mesmo que com algumas ressalvas, conseguiram completar a maior parte do que se propuseram nos respectivos Planos de Trabalho. Considerando que são museus de acervo indígena, a pesquisa ponderou a gestão destes museus sob estes aspectos.

Palavras-chave: Gestão de museus. Parcerias público-privado. Museus etnográficos.

ABSTRACT

The objective of this research consists on evaluating the management of museums under public-private partnerships by comparing results between their Work Plans and the Report of Activities of two indigenous museums in the year of 2018. Specific Bibliography on management of ethnographic museums; and about Third Sector relations, in cultural contexts, were used in addition to laws and decrees, mainly for a better theoretical and comparative purpose. The museums studied were the Memorial of the Indigenous Peoples, which management in partnership began at the end of 2017, by the Center for Indigenist Work (CTI); and the India Vanuíre Historical and Educational Museum, managed by the Cultural Association of Support to the Casa de Portinari Museum, which completed a decade of management in 2018. Both administrations, even with some reservations, managed to complete most of what was proposed in its respective Work Plans. Considering that they are indigenous and ethnographic museums, the research considered the management of these museums under such aspects.

Keywords: Museum management. Public-private partnerships. Ethnographic museums.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada do Memorial dos Povos Indígenas.....	36
Figura 2 - fachada do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre.....	42
Figura 3 - Saberes e fazeres indígenas realizado no dia 07 de junho de 2019.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Corpus Documental</i>	16
Quadro 2 - Principais diferenças entre OS e OSCIP	23
Quadro 3 - Vínculos jurídicos estabelecidos pelo MROSC	28
Quadro 4 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de acervo	52
Quadro 5 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de exposições	54
Quadro 6 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de articulação e trocas culturais	56
Quadro 7 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de acervo	58
Quadro 8 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de exposições	60
Quadro 9 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de educativo	64
Quadro 10 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de comunicação	66
Quadro 11 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de edificações	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ACAM Portinari	Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari
Ceduc	Coordenação de Educação Patrimonial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNBB	Conferência Nacional de Bispos do Brasil
GDF	Governo do Distrito Federal
GTI	Grupo de Trabalho Interdimensional
Ibram	Instituto Brasileiro de Museus
IEB	Instituto Internacional de Educação do Brasil
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Iphan	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MAE	Museu de Arqueologia e Etnologia
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MHPIV	Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre
MPI	Memorial dos Povos Indígenas
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PND	Programa Nacional de Desestatização
Secult – SP	Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo
Secult – DF	Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal
SISEM – SP	Sistema Estadual de Museus de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Capítulo 1: Os Museus e as Relações com as Organizações da Sociedade Civil	18
1.1 O Estatuto de Museus.....	18
1.2 O Programa Nacional de Publicização e leis de incentivo fiscal	19
1.1.2 Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público	22
1.2.2 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.....	26
1.2.3 Ponderações quanto ao Terceiro Setor	30
Capítulo 2: Museus etnográficos públicos de administração em parceria público-privada....	34
Capítulo 3: Análise de resultados	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	75

INTRODUÇÃO

Ingressei na UnB, pela primeira vez, pelo curso de enfermagem, ao tentar, de forma frustrada, passar para arquitetura. Entretanto, logo percebi que a área da saúde não apeteceu meus anseios. Na busca por um curso que satisfizesse minhas ambições cogitei várias opções, dentre elas, design e psicologia, por fim vi-me dentro da museologia, pensando na possibilidade de trabalhar com arte e história. Mesmo sem saber muito bem o que esperar do curso, sinto que acertei ao escolher uma área tão multidisciplinar e social.

Não foi fácil escolher um tema de estudo com tantas opções interessantes. O que começou com um esboço para um projeto na área educativa, acabou rumando para políticas públicas. Por trás destas linhas, havia um desejo de construir uma pesquisa que refletisse em melhorias de gestão para os museus públicos.

A ideia desta pesquisa surgiu na disciplina de Introdução ao Trabalho de Conclusão de Curso. Meu intuito era aplicar os conhecimentos adquiridos na disciplina Gestão de Museus no contexto das instituições museais do Governo do Distrito Federal (GDF), além de aprofundar meus conhecimentos na gestão da cultura.

A princípio, o intuito era pesquisar se os museus ligados à Secretaria de Estado de Cultura do Governo do Distrito Federal (Secult - DF) possuíam plano museológico¹ e quais eram suas formas de gestão. No decorrer da pesquisa, observei que o Memorial dos Povos Indígenas (MPI) tinha um modelo diferenciado de gestão: uma parceria público-privado por meio da contratação de uma Organização da Sociedade Civil (OSC). Ao procurar a trajetória do Memorial dos Povos Indígenas, evidenciou-se uma história marcada por lutas para a permanência do museu, enquanto um museu de acervo indígena.

Esta pesquisa surge como um questionamento sobre a eficácia da gestão por parcerias público-privadas para museus etnográficos, atentando às demandas e especificidades que um museu de acervo indígena requer. Com isso, foi estabelecido um paralelo de dois estudos de caso de gestão entre o Memorial dos Povos Indígenas

¹ O Plano Museológico é uma ferramenta de gestão instituída pelo Estatuto de Museus, Lei nº 11.904 de janeiro de 2009.

com o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, que é outro museu de acervo indígena que possui gestão compartilhada há dez anos.

É importante pontuar que os museus estudados nesta pesquisa são museus etnográficos de acervo indígena e, não museus indígenas, como é expresso no título do trabalho. Gomes (2014) indica museus indígenas como aqueles em que o colonialismo é deixando para trás, abrindo espaço para que os povos indígenas desenvolvam discursos em primeira pessoa do plural. Nestes museus, há uma ativa participação indígena desde a seleção do acervo até a expografia, de forma que os povos originários sejam protagonistas da representação de suas próprias histórias.

Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a forma de execução de parcerias público-privadas em museus etnográficos, a partir de um estudo de caso envolvendo dois museus nesta situação, porém em níveis diferentes de implantação da parceria. O recorte de tempo foi estabelecido no ano de 2018, para que se pudesse avaliar o primeiro ano de gestão do Centro de Trabalho Indigenista no Memorial dos Povos Indígenas e uma década completa da gestão da ACAM Portinari no Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre.

Os Objetivos Específicos foram os seguintes:

- Apresentar o surgimento da gestão partilhada entre o Estado e organizações de direito privado sem fins lucrativos, pontuando limites e vantagens dessa relação.
- Apresentar o contexto de ambos os museus estudados nesta pesquisa, juntamente com o Plano de Trabalho e os resultados apresentados pelas organizações que os gerem.
- Examinar pontos positivos e de melhoria para as gestões apresentadas à luz da bibliografia acerca de gestão de museus de acervo indígena e gestão pública.

Este tema de pesquisa se justifica a partir de uma necessidade em retribuir o investimento feito na minha formação pela universidade pública. Ao garimpar sobre os temas que me interessavam para escrever o projeto, esbarrei com a possibilidade de estudar políticas públicas, objetivando trazer-lhes melhorias. Tal interesse foi possível graças à disciplina de Gestão de Museus e Políticas de Acervos

Museológicos ministrada na época pela professora Rose Moreira de Miranda. O tema se encaixa no eixo 1 do Curso de Museologia da Universidade de Brasília: “Teoria e Prática Museológica”, voltado para disciplinas teóricas e práticas relacionadas à Museologia, à Teoria Museológica, à Pesquisa Museológica e à Museografia.

A gestão museal é um tema bem recente até no aspecto legislativo, apesar de sempre ter existido, já que os museus sempre possuíram alguma forma de gestão, seja de um modo que atendia bem às necessidades do museu ou não. A Lei que institui o Estatuto de Museus foi aprovada em 2009, e as leis que regulamentam o Terceiro Setor no Brasil são da década de 1990, sendo que o decreto mais recente sobre o tema, abordando a publicização, foi aprovado em 2017.

A justificativa desta pesquisa se dá pela necessidade de estudos nesta área tão recente e tão crucial para um bom desempenho de museus. Elizabeth Freitas (2012) ressalta, diversas vezes em sua publicação “Por uma cultura pública”, as vantagens do estudo de políticas públicas para a compreensão de suas causas e efeitos, possibilitando então a solução de problemas práticos por meio da aplicação destes conhecimentos teóricos.

Deve-se também levar em conta a vulnerabilidade política de questões indígenas, como pode ser exemplificado com a trajetória do Memorial dos Povos Indígenas (MPI). Este museu passou por ameaças de não ser inaugurado enquanto museu voltado para os povos indígenas, dessa forma sua existência em si é um símbolo de resistência. Contudo, o MPI, assim como qualquer outro museu público, deve usufruir de meios providenciados pelo Estado para a sua manutenção, seja ela financeira ou organizacional.

A natureza desta pesquisa é qualitativa, tendo em vista as definições de Flick (2009) quanto a esta tipologia de pesquisa, pois será estudado um fenômeno a partir de estudo de caso, não havendo mensurações numéricas. A proposta metodológica desta pesquisa é básica, uma vez que pretende analisar o modelo de gestão pública em parceria com Organizações da Sociedade Civil para museus etnográficos, o que é feito a partir de dois estudos de caso comparando os resultados de gestão com o que foi proposto nos Planos de Trabalho do Memorial dos Povos Indígenas e do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre (MHPIV) e, em seguida, comparando ambos os resultados em seus pontos positivos e os de melhoria. Esta análise é feita a partir de levantamento bibliográfico para contextualização do cenário político dessas

gestões. Quanto ao objetivo desta pesquisa, ela é analítica, uma vez que analisa o modelo de gestão do MPI e do MHPIV.

Além da bibliografia referente a gestão museológica e ao cenário legislativo brasileiro quanto ao Terceiro Setor, a presente pesquisa apresenta relatórios, planos de trabalhos e edital. A tabela a seguir objetiva uma melhor visualização do *Corpus Documental* analisado nesta pesquisa:

Quadro 1 - *Corpus Documental*

Ano	Gênero Documental	Espécie Documental e dados do documento
2016	Documento textual	Anexo Técnico I referente ao Contrato de Gestão nº 5/2016. Plano de Trabalho elaborado pela Associação Cultural de Apoio ao Museu da Casa de Portinari para o Museu Casa de Portinari, Museu de Esculturas Felícia Leirner e Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre para o ano de 2018.
2017	Documento textual	Edital de chamamento público nº 17/2017. Realização do projeto de preservação e dinamização do Memorial dos Povos Indígenas, chamamento público para celebração de termo de colaboração.
2017	Documento textual	Plano de Trabalho referente ao Termo de Colaboração nº 012/2017. Projeto de preservação e dinamização do Memorial dos Povos Indígenas.
2018	Documento textual	Relatório (parcial) de execução do Projeto de preservação e dinamização do Memorial dos Povos Indígenas.
2018	Documento textual	Relatório de execução de gestão para o Museu Casa de Portinari, Museu de Esculturas Felícia Leirner e Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre para o ano de 2018.

Elaborado por Lídia Cândida Mamede (2019)

No primeiro capítulo, será apresentada a normativa relativa a museus e serão descritas as formas de qualificação para organizações que compõem o Terceiro Setor

e a inserção desse modelo em áreas culturais. No segundo capítulo, serão apresentados os museus compreendidos nesta pesquisa, as organizações que os gerem e seus Planos de Trabalho. No último capítulo, serão comparados os resultados com o Plano de Trabalho de cada museu e avaliado se os objetivos foram ou não alcançados.

Capítulo 1: Os Museus e as Relações com as Organizações da Sociedade Civil

Neste capítulo serão apresentados princípios para a existência de um museu segundo o Estatuto de Museus. Em seguida, será contextualizado o surgimento de qualificações para parcerias entre as esferas pública e privada, e como esta relação gerencial se insere na cultura e, principalmente, na área museológica. Após esta inserção contextual, serão apresentadas as principais leis federais que deram escopo para tais parcerias e como estas leis podem reverberar nos museus.

1.1 O Estatuto de Museus

Os museus devem seguir estruturas básicas regulamentadas por lei para serem reconhecidos enquanto tal e para proporcionar seu bom funcionamento. A regulamentação destas instituições é hoje determinada pelo Estatuto de Museus, Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. O artigo primeiro desta lei define museus da seguinte forma:

Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (BRASIL, 2009).

Neste documento, são estabelecidos princípios fundamentais para museus, que garantem a preservação e a difusão do patrimônio cultural para o acesso universalizado de pessoas, por meio de instituições museais. Para o bom funcionamento das instituições museológicas, o Estatuto dispõe sobre a realização e cumprimento do Plano Museológico, o qual é definido da seguinte forma:

compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade (BRASIL, 2009).

Na Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009 são estipulados programas para estruturação deste instrumento de gestão, de forma a auxiliar museus em sua organização. Complementar ao Estatuto, a Lei nº 11.906 de 20 janeiro de 2009 criou o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), com a função de criar, divulgar e manter

atualizados subsídios para a elaboração do Plano Museológico; e o Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013 que regulamenta os dispositivos da Lei nº 11.904/09.

Considerando que esta pesquisa tem por objeto de estudo os museus públicos, é importante ressaltar também que o Estatuto de Museus estipula a obrigação do poder público em fomentar a sustentabilidade de museus em seu quarto artigo.

1.2 O Programa Nacional de Publicização e leis de incentivo fiscal

Considerando a esfera pública e a privada, os museus aqui pesquisados pertencem a esfera pública com uma particularidade de gestão. Estes museus aderiram a uma gestão em parceria com organizações privadas, que se propõem a realizar a administração destas instituições a partir de recursos governamentais. Estas parcerias também são conhecidas como “publicização” dentro da legislação brasileira, como no Programa Nacional de Publicização, instituído pelo Decreto nº 9.190 de 1º de novembro de 2017, apesar do termo também poder referir a divulgação de uma informação, tornando-a pública.

Estas parcerias fazem parte do que é denominado de “Terceiro Setor” em estudos político-econômicos. Esta visão assume o Estado como o Primeiro Setor e o Mercado (interações mercadológicas da esfera privada) como Segundo Setor. Com a existência de interações entre estes setores, estudiosos da área identificaram um Terceiro Setor². Sendo assim, este último setor é formado pelas organizações de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, que fazem parcerias com o Estado, assumindo gestões de instituições estatais com contrapartida do governo.

As relações jurídicas atualmente utilizadas para estabelecimento de parcerias público-privadas começaram na década de 1990, quando foram criadas as qualificações de organizações da sociedade civil para Pessoas Jurídicas de Direito Privado Sem Fins Lucrativos³. Antes destas qualificações, existiam desde 1935 a Declaração de Utilidade Pública, instituída pela União, e o Certificado Beneficente de Assistência Social (FERRAREZI, 2007).

² Quanto ao Terceiro Setor, Pereira (2018) aponta a dificuldade em estudá-lo devido às diversas nomenclaturas que ele recebeu em culturas e décadas diferentes.

³ Segundo o Código Civil, são pessoas jurídicas de direito privado: associações, sociedades, fundações, organizações religiosas (desde 2003), partidos políticos (desde 2003) e empresas individuais de responsabilidade limitada (desde 2011).

Tratando do contexto em que estas qualificações se inserem, Leandro Souza (2010) observa que houve um longo período marcado pelo Estado Liberal, em que o mercado era autorregulado, o que resultou em um eventual desgaste no que diz respeito às questões sociais. Devido a este desgaste, surgiu a necessidade de um novo modo de pensar e fazer com relação às políticas públicas, sendo formado assim o Estado Social, que tenta regular o mercado para que sejam reparadas as questões sociais que estavam sendo negligenciadas até então.

Importante lembrar que entre as demandas sociais abraçadas e abandonadas ciclicamente pelo Estado, está o provimento à cultura e, conseqüentemente, à manutenção de museus. Neste período de transição do crescimento da ação estatal para a garantia dos direitos sociais, Alexsander Pereira (2018) observa a marcante atuação do trabalho voluntário como principal provedor do assistencialismo em demandas sociais até 1948. Entretanto, a Segunda Guerra Mundial evocou mudanças políticas que colocaram o voluntariado em um papel secundário e as políticas assistencialistas assumiram um caráter de cobertura mais completo e descentralizado.

Com tantas responsabilidades sociais e crises econômicas nos anos 1960, o papel do Estado como principal provedor do bem-estar social abriu novamente espaço para as organizações sociais, que se consolidaram e se estruturaram de maneira mais organizada que nos cenários anteriores. Neste período político-econômico, Leandro Souza (2010) evidencia a ascensão do neoliberalismo e da Nova Administração Pública, sendo essa prática caracterizada pelo foco na desburocratização de políticas públicas, a partir de noções e valores do setor privado.

Segundo Monica Almeida (2010), o discurso neoliberal ganhou força no Brasil durante o período da ditadura militar, quando a crise do petróleo desqualificou o discurso de milagre econômico construído pelo governo, resultando em um saldo de dívidas externas e uma economia que não conseguia manter o ritmo de crescimento. Dentro deste cenário, o governo de João Figueiredo implantou a Comissão Especial de Desestatização e foram privatizadas vinte empresas (SOUZA; FLORES, 2017).

O ritmo de redução da máquina estatal continuou com a eleição de José Sarney, tanto em relação à lógica de afastamento do ideal do Estado Social, quanto com ações como a privatização de mais de dezoito empresas, demonstrando, assim,

um constante esvaziamento do Estado de suas ações sociais, como por exemplo, seu papel enquanto incentivador de cultura (ALMEIDA, 2010).

José Sarney, enquanto presidente, implementou a Lei nº 7.505 de 02 de julho de 1986, que ficou conhecida como Lei Sarney e dispunha sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico.

Art. 1º. O contribuinte do imposto de renda poderá abater da renda bruta, ou deduzir com despesa operacional, o valor das doações, patrocínios e investimentos inclusive despesas e contribuições necessárias à sua efetivação, realizada através ou a favor de pessoa jurídica de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos, cadastrada no Ministério da Cultura, na forma desta Lei (BRASIL, 1986).

Esta lei permitia abater 100% do imposto de renda referente ao valor aplicado em doações, 80% para patrocínio e 50% de investimentos culturais, contanto que estas transações não ultrapassassem 10% da renda bruta de pessoas físicas ou 2% para o caso de pessoa jurídica.

A Lei Sarney foi extinta pela Lei nº 8.034 de 12 de abril de 1990, no mandato do então presidente Fernando Collor. Neste governo também foram promulgadas mais duas leis federais referentes à reforma administrativa, sendo elas “a Lei nº 8.028, que transformava o Ministério da Cultura em secretaria, e a Lei nº 8.029 que deliberava sobre a extinção e modificação de diversas entidades da administração pública, sendo muitas delas do setor cultural.” (COSTA, 2013, p. 36).

No governo Collor foi aprovada a Lei nº 8.031 de 12 de abril de 1990, que instituiu o Programa Nacional de Desestatização (PND). Tal programa resultou de promessas de campanha, numa eleição marcada pelo messianismo voltado para a classe média brasileira, com discursos em defesa da economia de mercado (ALMEIDA, 2010).

Em 1991, foi promulgada a Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, que fica conhecida como Lei Rouanet, sob a gestão do secretário da cultura Sérgio Paulo Rouanet. Esta lei retomou alguns princípios da Lei Sarney na questão de incentivos fiscais, mas com uma aplicabilidade diferente, na tentativa de reduzir fraudes possibilitadas pela lei anterior (COSTA, 2013). Maíra Costa (2013) chama a atenção neste ponto para o fato de que apesar do retorno ao incentivo fiscal na área da cultura, o Ministério da Cultura só deixou de ser uma secretaria para voltar a ser um ministério em 1992, no governo Itamar Franco.

Para além do âmbito federal, o município de São Paulo também lançou sua própria lei de incentivo fiscal na década de 1990. A Lei nº 10.923 de 30 de dezembro de 1990, que ficou conhecida como Lei Marcos Mendonça, instituiu a emissão de certificados que abatiam impostos sobre ISS e IPTU para investidores da cultura, fosse por meio de doação, patrocínio ou em área da cultura. Esta lei também criou uma comissão formada majoritariamente por representantes da área da cultura e técnicos da administração municipal para avaliação e averiguação de projetos apresentados. Dessa forma, nota-se a proliferação de leis de incentivo fiscal voltados à cultura, tanto no âmbito nacional quanto estadual ou municipal.

Quanto ao governo de Fernando Henrique Cardoso, Souza e Flores (2017) o mencionam como um período fértil para a reforma gerencial, caracterizada por uma desburocratização do Estado, com a inserção de conceitos da administração privada na esfera pública. Esta reforma contou com grande influência do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Este defendeu ativamente a flexibilização de leis com o objetivo de dinamizar as políticas públicas.

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso criou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possibilitando que instituições privadas realizassem atividades não exclusivas do Estado e as chamadas publicizações. Nas palavras escritas no PDRAE:

a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos a esse processo de “publicização” (BRASIL, 1995, p.12).

O PDRAE abriu, desta forma, espaço para a Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, criada pelo então ministro Bresser-Pereira e outorgada por Fernando Henrique Cardoso, que instituiu as Organizações Sociais.

1.1.2 Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

As principais leis que instituem a qualificação de organizações da sociedade civil surgiram dentro de um cenário político de forte polarização ideológica. Enquanto de um lado havia discursos de uma classe média favorável ao estímulo do livre

mercado, por outro lado havia discursos com tendência ao fortalecimento do Estado Social. Nesse contexto, foram outorgadas duas leis no final dos anos 1990, a Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998 e a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, que instituem, respectivamente, as Organizações Sociais (OS) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Essas são leis federais e possuem abrangência em todo o território nacional.

Ambas as leis abarcam entidades privadas sem fins lucrativos, estabelecem a possibilidade de parceria com o Estado a partir de um vínculo jurídico, assim como exigem o cumprimento de metas de trabalho estabelecidas no vínculo jurídico, e permite que estas instituições recebam benefícios públicos (seja financeiro ou em recursos humanos) para o desenvolvimento das atividades propostas.

Rafael Oliveira (2016) elege os seguintes pontos de diferença entre estas leis, que posteriormente serão mais bem detalhadas no decorrer do texto:

Quadro 2 - Principais diferenças entre OS e OSCIP

	Organizações Sociais	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
Qualificação	Discricionária	Vinculada
Órgão responsável por aprovar a qualificação	Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade da OS e do Ministro de Estado.	Ministério da Justiça
Composição do conselho administrativo	Presença obrigatória de representante do Poder Público	Presença facultativa de servidor público na composição do conselho ou diretoria da entidade
Vínculo jurídico	Contrato de Gestão	Termo de parceria

Fonte: Oliveira (2016)

Aprofundando um pouco mais sobre a lei referente às OSs, como foi mencionado anteriormente, sua outorga ocorreu em um cenário polarizado entre lideranças políticas que defendiam o fortalecimento do Terceiro Setor como uma ferramenta positiva para regular a Administração Pública e as lideranças que acreditavam que as publicizações representavam um esvaziamento do Estado em

suas atribuições, o que resultou em uma Ação Direta de Inconstitucionalidade pelo entendimento de que a Lei nº 9.637/98 descumpria o dever de licitação, feria a impessoalidade e, principalmente, desobrigava o Estado de seu dever constitucional de prover educação, cultura e saúde. Esta Ação foi julgada pelo Superior Tribunal Federal em 16 de abril de 2015, foi determinado que houvesse obrigatoriedade de disponibilização em meios públicos de informações acerca das parcerias e esclarecimento quanto à participação do Tribunal de Contas da União e do Ministério Público (SOUZA; FLORES, 2017).

Apesar das adições supracitadas, esta lei ainda continuou com aspectos que inspiram críticas. Salgado e Violin (2017) apontam nela um aspecto mais voltado à terceirização de serviços sociais estatais para entidades privadas, do que de fato ao fomento. Isto deve-se ao caráter simplista da lei, que constantemente deveria ser complementado por decretos estaduais, municipais ou distritais.

A seguir serão descritas as formas de qualificação de cada lei, objetivando avaliar os critérios estatais para selecionar quais entidades podem ou não se qualificar. Serão também apresentadas as formas de fiscalização instituída por lei para cada qualificação.

Quanto à qualificação, a lei faz proibições apenas nos casos de entidades de fins lucrativos e proíbe a distribuição de bens ou parcelas do patrimônio líquido em qualquer hipótese. As OSs são qualificadas de forma discricionária, isto é, a decisão depende apenas do Ministério ou órgão regulador, pois a lei não faz especificações quanto aos motivos de qualificação. Neste caso, Elizabeth Freitas (2012) alerta para o risco de feudalizar a seleção de entidades, ficando à mercê de interesses pessoais, políticos ou partidários.

A lei estabelece que o vínculo jurídico seja estabelecido através de Contrato de Gestão firmado entre o órgão ou entidade supervisora e a OS, no qual serão discriminadas as atribuições, responsabilidades e obrigações tanto da OS quanto do Poder Público. Dentro das especificações do Contrato de Gestão devem constar o programa orçamentário e de trabalho.

Por fim, a fiscalização do contrato de gestão é atribuída ao órgão ou entidade supervisora correspondente a área fomentada (assim como para OSCIPs). Ao final de cada exercício ou a qualquer momento conveniente ao Poder Público, as OSs

deverão apresentar relatórios com comparativos referentes às metas elaboradas e aos resultados alcançados, além de prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

Quanto à Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, que institui as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, esta estabelece que as entidades sejam qualificadas a partir de ato vinculado, isto é, a instituição que cumpra os requisitos legais mínimos, deve ser qualificada, sem a avaliação de um administrador. A autoridade competente, no caso o Ministério da Justiça, é obrigado a qualificar a entidade que requerer o título, uma vez que atenda aos requisitos legais.

Elizabeth Freitas (2012) alerta quanto aos riscos de qualificação por ato vinculado:

Ao qualificar obrigatoriamente qualquer entidade que atenda aos requisitos mínimos, a lei permite a qualificação de entidades sem avaliação prévia de sua capacidade de gestão, condições de funcionamento, sustentabilidade etc. Mais do que o risco de transferir a gestão de um serviço público para uma entidade sem capacidade para geri-lo, há ainda a possibilidade de qualificação de entidades-fantasmas (FREITAS, 2012, p. 122).

O Artigo 2º da Lei nº 9.790/99 apresenta as especificações que impossibilitam a qualificação de entidades, ainda que estas atendam de alguma forma os requisitos de qualificação, como é o caso de entidades religiosas. Desta forma, nota-se uma maior especificação estatal para a seleção de instituições que poderão qualificar-se para futura realização de parcerias, em comparação com a lei de OSs.

No Artigo 3º da lei que regulamenta as OSCIPs, há especificações de objetivos sociais passíveis de qualificação das instituições, como promoção de cultura, saúde e educação gratuita. Há uma questão interessante neste artigo, que é a especificação do caráter complementar da atuação das organizações da sociedade civil apenas na promoção de saúde e educação. Dessa forma, entende-se que, por esta lei, a atuação destas instituições na promoção de saúde e educação não deve ser integral, apenas complementar ao trabalho que o Estado deve desenvolver. Esta observação de complementaridade não ocorre com os demais casos listados de campos de atuação em que as organizações sociais podem se qualificar, como é o caso da cultura.

Entre as instituições qualificadas como OSCIPs e o Poder Público é celebrado o Termo de Parceria visando um vínculo de cooperação entre as partes. A lei estabelece cláusulas essenciais para formulação do Termo de Parceria com: metas,

cronograma, parâmetros de avaliação de desempenho, previsão de receitas, obrigação da prestação de contas e publicação destes dados na imprensa.

1.2.2 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

Após uma década de criação das leis que estabeleceram a OS e a OSCIP, membros das organizações da sociedade civil e movimentos sociais reuniram-se e criaram a “Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil”. Esta plataforma é oriunda de demandas sociais por normas que conseguissem reconhecer maiores especificidades dentro das OSCs, além de elaboração de melhores mecanismos de transparência e controle quanto aos recursos públicos (PEREIRA, 2018).

A então presidenta da época, Dilma Rousseff, criou através do poder executivo federal o Grupo de Trabalho Interdimensional (GTI), reunindo governo federal e a sociedade civil com o objetivo de coletar dados para a elaboração de políticas de fomento para as atividades desempenhadas pelo Terceiro Setor em um marco regulatório (SALGADO; VIOLIN, 2017).

O GTI foi o ambiente para a realização de seminários, eventos de capacitação para gestores e para entidades, e produção de trabalhos acadêmicos com a finalidade de disseminar informações sobre as organizações da sociedade civil. O trabalho realizado nas reuniões do GTI resultou em um projeto de lei que mais tarde culminou na Lei nº13.019 de 31 de julho de 2014, que ficou conhecida como Marco Regulatório da Sociedade Civil (MROSC).

Para Salgado e Violin (2017):

O Marco Regulatório institui normas gerais para as parcerias estabelecidas pela Administração Pública com as chamadas organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, por meio de políticas de fomento, de colaboração e de cooperação. Saliente-se que Administração Pública pode ser tanto da União, Estados quanto Municípios, seja Administração Pública direta quanto indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviços públicos, excetuadas as exploradoras de atividades econômicas), nos termos do art. 2º, inc. II, do Marco Regulatório (SALGADO; VIOLIN, 2017, p.609)

Entretanto, após a publicação da lei começaram a surgir reclamações por parte da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) quanto ao

seu conteúdo e vigência. Afirmaram que a construção do texto tivera participação de projetos de leis criados durante a Comissão Parlamentar de Inquérito das ONGs, época em que se sentiam ameaçados por um sentimento de criminalização de suas atividades (PEREIRA, 2010). Os protestos foram acolhidos de forma que a lei demorou para entrar em vigência e pouco tempo depois foi modificada pela Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015.

As revisões abarcam também a inclusão da qualificação de cooperativas solidárias e instituições religiosas enquanto OSCs. Silvio Sant'anna, representante da Conferência Nacional de Bispos do Brasil (CNBB), alegou que os princípios de laicidade do Estado resultavam em preconceito contra instituições religiosas, dificultando que elas exercessem atividades dentro das políticas públicas (PEREIRA, 2018).

Em 2015, após algumas audiências públicas com o objetivo de aperfeiçoamento do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), foi outorgada a Lei nº 13.204/15 que alterou praticamente todo o texto normativo da Lei nº 13.019/14 (PEREIRA, 2018). Léda Sobrinho (2017), ressalta que a Lei nº 13.204/15 foi aprovada em apenas duas semanas dentro das casas legislativas, o que confere um ar de instabilidade para o MROSC.

Dentre as principais alterações da nova legislação, Pereira (2018) lista um maior foco na formalização e institucionalização para a realização de parcerias e maior transparência oriunda da Lei de Acesso à Informação⁴ e da Lei Anticorrupção⁵. O autor também menciona a diminuição da discricionariedade a partir do uso de atos vinculados e a criação de novos instrumentos de celebração e controle de parcerias.

Por outro lado, Salgado e Violin (2017) denunciam o retrocesso que várias das alterações trouxeram ao texto original, sendo a maior delas, segundo os autores, a retirada da obrigatoriedade do chamamento público para a realização de parcerias. Este instrumento normativo foi criado e utilizado pela Lei nº 13.019/14, descrito no artigo 2º da seguinte forma:

XII - chamamento público: procedimento destinado a selecionar organização da sociedade civil para firmar parceria por meio de termo de colaboração ou de fomento, no qual se garanta a observância dos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade,

⁴ Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

⁵ Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos; (BRASIL, 2014)

Outro aspecto de modificação indevida foi a retirada da exigência quanto à “legalidade, de legitimidade, de economicidade, de eficiência e de eficácia” (BRASIL, 2014) para a avaliação de parcerias. Ao que foi reescrito da mesma forma que a anterior, com a exceção destas palavras.

Após a descrição do contexto de formação e alteração quanto ao MROSC, será analisado os aspectos legais remanescentes da lei quanto ao vínculo jurídico, qualificação e fiscalização.

O MROSC propõe as seguintes formas de vínculo jurídico:

Quadro 3 - Vínculos jurídicos estabelecidos pelo MROSC

Vínculo jurídico	Características
Termo de Colaboração	Proposto pela Administração Pública e envolve transferência de recursos financeiros.
Termo de Fomento	Proposto pela sociedade civil e envolve a transferência de recursos financeiros.
Acordo de Cooperação	Não há recursos financeiros envolvidos. Sem diferenciação de quem o propõe.

Elaborado por Lídia Cândida Mamede (2019)

Para a qualificação de entes enquanto OSCs, a legislação vigente destaca as três seguintes situações:

Art. 2º

I - organização da sociedade civil:

a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade

pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.

c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos; (BRASIL, 2014)

Além da prestação de contas, o MROSC institui o monitoramento e avaliação de parcerias. Dentro desta avaliação são estabelecidos o controle social a partir da disponibilização de relação de parcerias celebradas em website da administração pública, pesquisa de satisfação de beneficiários do plano de trabalho e é exigido a elaboração de um relatório técnico com diretrizes estabelecidas por lei. Nesse relatório devem constar plano de atividades e metas, questão financeira e o impacto do benefício social promovido pela parceria, mensurado por meio de indicadores estabelecidos no plano de trabalho.

Para além da avaliação técnica do MROSC, destacamos nesta pesquisa algumas inquietações quanto ao seu corpo normativo para o objeto de pesquisa que são museus etnográficos com gestão em parceria público-privada. Um ponto em especial é referente às alterações sofridas pela Lei nº 13.019/14 considerando sua abrangência e o foco desta pesquisa na gestão de museus de acervo indígenas, que é a questão da inclusão da qualificação de instituições religiosas na lei.

Nota-se que o texto normativo para OSCIPS é enfático quanto à proibição de organizações religiosas, mesmo que praticantes de atividades de cunho social. No MROSC estas entidades não eram mencionadas, entretanto, a partir da reformulação da lei em 2015, elas ganharam destaque nos requisitos para qualificação de OSCs.

Como mencionado anteriormente, a voz à frente da questão de inclusão de instituições religiosas para a qualificação enquanto OSC nas audiências públicas era de um representante da CNBB. Esta mesma instituição possui uma dicotomia em suas ações relacionadas aos indígenas, pois ao mesmo tempo em que realiza trabalhos para a proteção indígena, como é o caso do seu posicionamento contra a MP 870⁶ de

⁶ A Medida Provisória 870 intencionava transferir a Fundação Nacional do Índio (FUNAI) para o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, além de transferir a demarcação de terras indígenas para o Ministério da Agricultura.

1 de janeiro de 2019, a instituição também realiza trabalhos de catequização indígena, o que é bem nocivo para a manutenção das culturas indígenas.

Ações como essa mencionada acerca da MP 870 poderiam enquadrar a instituição como apta a realizar um Termo de Fomento ou de Colaboração com um museu de acervo indígena. Devido a amplitude lacunosa do MROSC contida no inciso V alínea b da Lei nº 13.204/15, o qual torna apta a entidade que possuir “experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante;” (BRASIL, 2014).

1.2.3 Ponderações quanto ao Terceiro Setor

A pesquisa realizada por Elizabeth Freitas (2012) aponta que na área cultural, as experiências de gestão por meio de parcerias público-privadas começaram em Fortaleza - CE no Dragão do Mar - Centro de Arte e Cultura, inaugurado em 1999, cuja gestão iniciou-se em compartilhamento com o Instituto Dragão do Mar. Em sequência, os estados da Bahia e Minas Gerais começaram a adotar em maior escala experiências de parceria. Entre 2007 e 2010, houve uma crescente adoção de publicizações, sendo que ao final da pesquisa de Freitas, havia 19 estados brasileiros com leis estaduais para regular este modelo de gestão.

Com base nas observações feitas em sua pesquisa, Freitas (2012) faz as seguintes considerações acerca dos desafios para o Estado e para as políticas culturais ao abraçarem o modelo de gestão compartilhada:

Transformar um Estado que é majoritariamente executor em um Estado que planeja e acompanha as políticas públicas é uma mudança bastante profunda e que exige uma série de investimentos: na capacitação de servidores e órgãos responsáveis pela elaboração de metas e supervisão dos contratos de gestão, no aperfeiçoamento e acompanhamento dos conselhos das OSs e no fortalecimento do controle financeiro das entidades, por exemplo (FREITAS, 2012, p. 140).

Como explicitado anteriormente, o Estado tem optado cada vez mais pela realização de parcerias público-privadas, apesar da demanda de aportes estruturais necessários para que elas funcionem. Dessa forma, é interessante explorar os motivos que tornam a ideia de implementação de publicizações algo interessante para o Estado.

Um dos motivos mais proeminentes é a agilidade que estas parcerias proporcionam para a execução de compras e contratação de pessoas. Em órgãos

públicos, a realização de compras, obras e contratação de serviços é realizada por meio de licitação, processo em que é necessário realizar o levantamento de três orçamentos. Entretanto nem sempre é possível selecionar serviços concorrentes, dependendo da especificidade, como é o caso da seleção de restauradores para museus, sendo esta uma situação que permite dispensar o processo de licitação. Dentro do Terceiro Setor essa burocracia não é exigida. Entretanto, o que se ganha em agilidade, perde-se em transparência, visto que desta forma não fica claro se o serviço selecionado é o que oferece melhor qualidade e melhor preço.

Como Elizabeth Freitas (2012) destaca, mesmo com as novas ferramentas estatais, como o pregão virtual⁷, o Estado ainda continua muito burocrático e com pouca informatização de suas transações. A morosidade dos processos burocráticos faz com que eles pareçam desvantajosos, mas vale ressaltar que a burocracia é puramente uma forma de organização. Segundo Freitas (2012), o problema consiste na falta de adequação legislativa, como a falta de flexibilidade para as licitações. Por outro lado, a agilidade proporcionada pelo Terceiro Setor deve ser acompanhada de fiscalização tributária e do cumprimento de atividades.

Quanto à contratação de pessoal, dentro da esfera pública são realizados concursos públicos, que devido à estabilidade de permanência dos funcionários contratados, é possibilitada a continuidade de ideias e projetos. No Terceiro Setor, a prestação de serviços visando executar propostas de projetos é realizada por meio de contrato de trabalho regulado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou contrato firmado com cooperativas. Sendo assim, é possível executar tarefas pontuais que exigem especialidade ou um maior número de mão de obra por tempo limitado. Dessa forma, torna-se viável contratar mão de obra especializada para realizar, por exemplo, oficinas para a ação educativa de museus.

Considerando estas relações de agilidade proporcionadas pelas publicizações, as vastas obrigações estatais e os problemas gerenciais que são herdados governo após governo, é sedutora a ideia de ampliar cada vez mais o modelo de gestão compartilhado, entretanto, é imprudente fazê-lo sem atender as necessidades e

⁷ Forma de licitação pública regulamentada pelo Decreto nº 3.555 de 8 de agosto de 2000 com o objetivo de desburocratizar as licitações. A disputa pelo fornecimento de bens ou serviços é feita de forma virtual ou presencial em sessão pública, cujo ganhador é aquele que oferecer o menor preço dentro dos prazos estipulados.

especificidades que ele requer para seu bom funcionamento. Para Freitas (2012), a utilização de parcerias deve ser um meio de proporcionar capilaridade no desempenho das funções governamentais e aliviar o acúmulo de funções e não uma solução messiânica.

Entretanto, dentro de um sistema em que as publicizações são uma realidade, observa-se a mudança de relações que as acompanham, como a relação orçamentária da cultura. Corazza (2017) ressalta o padrão de baixo orçamento investido na área cultural pelo Estado:

a área da Cultura sempre representou um dos menores orçamentos do Estado. [...] os equipamentos culturais que integravam a Secretaria não se estabeleciam, no orçamento, como unidades de despesas, portanto o Estado não conhecia o quanto, de fato, custava manter cada equipamento, sendo assim, os recursos disponíveis para a manutenção de suas atividades eram menores do que as demandas reais da área (CORAZZA, 2017, p. 26).

Corazza (2017) aponta um posterior aumento em investimentos governamentais na cultura, o que refletiu no aumento do número de parcerias público-privadas realizadas. A relação de fomento e desenvolvimento de atividades culturais motivados pelos novos mecanismos de gestão também é percebida e apontada por Freitas (2012). A autora constata que as organizações da sociedade civil viabilizam o aumento de recursos totais para a cultura a partir da possibilidade de captar recursos externos.

Apesar dos benefícios advindos das relações com o Terceiro Setor, há fragilidades também a considerar. Freitas (2012) destaca a questão de que as leis que regulam a participação do Terceiro Setor acabam tendo uma grande abrangência e pouca especificidade para os setores que abarcam, como é o caso do processo licitatório, que é o mesmo para construção de um hospital ou para a compra de material de acondicionamento num museu.

Neste contexto abrangente de publicização, inserem-se também os museus, sendo por si só um universo amplo e complexo com suas diversas tipologias. Esta pesquisa trabalha com museus etnográficos, especificamente, são dois museus que representam culturas indígenas. Quem são as organizações que se propuseram a gerir estes museus? Quais medidas de especificidade ao tema foram tomadas?

Nos capítulos seguintes serão apresentados estes dois museus e as organizações sociais que os gerem, assim como suas propostas de gestão para o ano

de 2018 e os resultados obtidos. Ao final, estes resultados serão analisados à luz da bibliografia acerca da gestão e pelo viés etnográfico.

Capítulo 2: Museus etnográficos públicos de administração em parceria público-privada

Neste capítulo serão tratadas as trajetórias institucionais dos museus estudados por esta pesquisa, sendo eles o Memorial dos Povos Indígenas (MPI), localizado em Brasília/DF e o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre (MHPIV), localizado em Tupã/SP. Também serão analisadas as Organizações da Sociedade Civil que os gerem, respectivamente, o Centro de Trabalho Indigenista (CTI) e a Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari (ACAM). O intuito deste capítulo é contextualizar o leitor sobre cada museu, assim como as propostas de gestão para eles no ano de 2018 dentro dos Planos de Trabalho elaborados pelas organizações sociais responsáveis.

No MROSC, o Plano de Trabalho é previsto em lei e deve conter, resumidamente, a descrição do objeto de parceria e os planos, atividades e metas que a organização social possui para a parceria. Dentro do Plano devem conter informações quanto à previsão de despesas, estabelecimento de parâmetros para indicar o cumprimento das metas e os meios para realizá-las. Nessa pesquisa, serão expostos os Planos de Trabalho para contextualizar as expectativas de metas a serem realizadas no ano de 2018 e posteriormente, no próximo capítulo, essas metas serão retomadas para comparação com os resultados.

2.1 Memorial dos Povos Indígenas

O Memorial dos Povos Indígenas é um museu público, subordinado ao governo do Distrito Federal, localizado no Eixo Monumental em Brasília – DF. Foi idealizado por Darcy Ribeiro e por Berta Ribeiro, projetado por Oscar Niemeyer, que se inspirou numa maloca Yanomami, sendo construído em 1987. Darcy tinha interesse em fazer um museu na capital brasileira voltado ao reconhecimento da participação dos povos indígenas na história brasileira.

Houve grande comoção de intelectuais da época com relação à construção de um museu destinado aos indígenas. Ao que Niemeyer relata sobre suas ideias:

Quando me pediram para projetar o Museu do Índio, não vacilei. Tratava-se de uma obra diferente, destinada a levar a todos que a visitassem a história do índio brasileiro e sua trajetória dolorosa no país. O período colonial, com seus massacres sucessivos; a fase da extração da borracha, do ouro e das pedras preciosas, quando novamente o agrediram, levando-o, dizimado, às áreas mais distantes do Brasil. E, por fim, as penetrações fazendárias.

Mas o Museu do Índio lembrará também os que primeiro souberam defendê-lo; os que o louvaram com inventadas bravuras (NIEMEYER, 1982, apud INSTITUTO TERCEIRO SETOR, 2007, p. 36).

Niemeyer também possuía perspectivas quanto às exposições do museu, descrevendo em seus planos como “exposição temporária, origem e evolução, índios silvícolas, índios campineiros, nossa herança e índios e civilização” (NIEMEYER apud INSTITUTO TERCEIRO SETOR, 2007, p. 36). O plano gestor do museu foi responsabilidade da antropóloga Berta Ribeiro, que o escreveu objetivando voltar ao cerne do museu para resgatar e divulgar culturas indígenas.

Embora houvesse a preocupação quanto à representação dos povos indígenas em um museu na capital do país, a ideia também evidenciou o preconceito que estes povos sofrem, o que foi manifestado na forma de empecilhos impostos por governantes para que o museu funcionasse com a destinação indígena. Desta forma, a história do museu foi marcada por diversas reviravoltas e muita luta dos povos indígenas.

Os problemas começaram na inauguração do museu em 1987, ou melhor, na falta de inauguração do museu devido à opinião do Governador do Distrito Federal, José Aparecido de Oliveira. Este afirmou que o museu, de estrutura inspirada em uma maloca indígena, era bonito demais para ser o Museu do Índio, cancelou a abertura e fez planos de instalar no local um Museu de Arte Moderna (OLIVEIRA, 2016).

Com 500 anos de colonização, apagamentos e lutas dos povos indígenas, este acontecimento não passou despercebido. Afinal, este museu de acervo indígena em específico é uma representação simbólica de poder devido a sua localização em espaço de visibilidade na capital do país. Houve pajelança feita pelos pajés Sapaim Kamaiurá e Preporí Cayabi que invocaram o espírito de Mamaé Catuité para colaborar com a causa impedindo que o museu funcionasse sob orientação não-indígena (INSTITUTO TERCEIRO SETOR, 2007).

Em 1989, o museu, que estava na esfera distrital, foi federalizado, o que impediu que José Aparecido executasse seus planos. Entretanto, o presidente, na época Fernando Collor de Mello, deu continuidade à ideia do espaço enquanto Museu de Arte Moderna e assim o inaugurou em 1990, contando até com a presença do presidente venezuelano para prestigiar as obras de Armando Reverón. Na noite da

vernissage, houve um temporal tão forte que quase destruiu as obras expostas e culminou no fechamento do museu (OLIVEIRA, 2016).

Após este ocorrido, tentaram usar o local como Câmara Legislativa do DF, Museu de Arte Contemporânea, Museu de Brasília (chegou a ser reinaugurado em 1994 e fechado novamente após três meses de funcionamento) e, por fim, em 1995, o museu voltou a esfera distrital e retornou à sua destinação inicial. Foi então convocada a nova pajelança para retirada do espírito de Mamaé Catuité, a fim de possibilitar, finalmente, a realização do propósito original do museu. Apesar da comemoração, o museu permaneceu fechado para reparos até 1999 quando foi inaugurado como Memorial dos Povos Indígenas (OLIVEIRA, 2016).

Figura 1 - Fachada do Memorial dos Povos Indígenas



Fotografia de Lídia Cândida Mamede (2019)

O museu foi inaugurado com cerca de 380 objetos, segundo o Centro de Trabalho Indigenista, os quais foram reunidos entre 1940 e 1980 e doados para o museu em 1995, quando o Memorial dos Povos Indígenas voltou a sua destinação temática original. Os objetos faziam parte das coleções pessoais de Darcy Ribeiro e

Berta Ribeiro, dentre outros antropólogos ligados à ideação do museu em suas origens, quando ele era em projeto o Museu do Índio.

Um ponto importante para se destacar atualmente no MPI, levando em conta sua destinação etnográfica, sua representatividade e a ativa participação indígena na sua ocupação, é que sua direção conta com o protagonismo de um importante militante indígena. Álvaro Tukano é oriundo do povo Tukano e sua luta foca na defesa de culturas indígenas, ameaçadas tanto pelo Estado quanto pela Igreja, fazendo parte também das suas pautas a luta por demarcação de terras indígenas.

2.1.1. A parceria estabelecida entre o Memorial dos Povos Indígenas e o Centro de Trabalho Indigenista

O Memorial dos Povos Indígenas está sob a responsabilidade da Coordenação de Museus e Patrimônio ligado à Subsecretaria do Patrimônio Cultural (SUPAC) da Secretaria de Cultura do Distrito Federal (Secult - DF) (OLIVEIRA, 2016). Em outubro de 2017, a Secult - DF abriu edital de caráter experimental para a gestão do MPI, com a finalidade de preservar e dinamizar o museu.

O edital usou como fundamento as diretrizes estipuladas pela Lei nº 13.019/14, dessa forma, foi proposto um Termo de Colaboração. Como explicado no capítulo anterior, este título é utilizado quando a proposta de parceria parte da administração pública e envolve a transferência de recursos financeiros para a organização da sociedade civil que irá gerir a instituição. O edital lançado fez as seguintes exigências quanto aos objetivos da parceria:

instalação de nova exposição de longa duração realização de exposições de curta e/ou média duração, organização de encontros culturais de diálogo e articulação dos povos indígenas, desenvolvimento de ações de museologia cooperativa e orientação a projetos indígenas patrimoniais, ampliação do programa educativo, dinamização da cultura digital e organização da memória de atuação e articulação da instituição junto aos povos indígenas, melhoria das condições de conservação do acervo, e melhoria e adequação do espaço físico, dentre outros subprojetos que contribuam para a consecução da missão, dos objetivos e dos valores do Memorial dos Povos Indígenas, conforme a necessidade de realização do objeto da parceria (BRASIL, 2017, p. 69).

O edital estipulava um roteiro para elaboração de propostas, período de vigência da parceria e detalhes quanto aos recursos públicos repassados. A

discriminação destes pontos gera um maior controle da Administração Pública dentro da parceria, delimitando demandas do interesse público para o objeto de parceria.

Além destas medidas, o edital estabeleceu critérios para seleção de propostas em que foram listados os critérios para a desclassificação. Neste ponto chamamos a atenção para a desclassificação de propostas que não atendessem ao seguinte requisito “à condição de conteúdos que respeitem as diversidades religiosa, sexual, de gênero, geracional e os direitos da pessoa com deficiência, bem como os direitos humanos em geral” (BRASIL, 2017, p. 70).

Uma preocupação desta pesquisa é com o fato de que comunidades indígenas ainda são assediadas culturalmente por determinadas instituições religiosas que praticam proselitismo. Algumas destas instituições estão qualificadas enquanto Organizações da Sociedade Civil, como aponta o website Mapa das Organizações da Sociedade Civil produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Estas instituições poderiam concorrer em processo de licitação para gestão de um museu etnográfico de acervo indígena, considerando a abrangência da seção IX da Lei nº 13.204/15, que estipula os requisitos para celebração de parcerias. No artigo 33, inciso V, alínea “b” consta: “experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante” (BRASIL, 2015), ao que tudo indica, este requisito aparenta ser amplo o suficiente para tornar tais instituições aptas a assumir gestões museológicas, a depender não somente de editais, mas também de parecer e aprovação de comissão avaliadora. Neste edital, existem dois aspectos que se destacam. O primeiro, no que diz respeito à diversidade religiosa e o segundo, do item 10.11 que estabelece para as instituições a necessidade de apresentação de documentos comprovando:

experiência com atividade idêntica ou similar ao objeto da parceria, que capacita a organização para a celebração da parceria desde que demonstrado que desenvolveu por um período de no mínimo 02 (dois) anos atividades como participação na gestão de museus ou equipamentos culturais afins e/ou projetos de expografia, pesquisa e organização de acervos ou processos museais afins e/ou projetos de apoio à articulação e ao protagonismo dos povos indígenas e/ou projetos de pesquisa e valorização das expressões culturais dos povos indígenas (BRASIL, 2017, p. 70).

É importante que o edital de chamamento público de um museu com acervo indígena inclua pautas acerca do respeito à diversidade religiosa e aos direitos humanos, entretanto, não há menção de leis específicas referentes aos direitos

indígenas, o que aponta um problema bem maior na legislação brasileira, a sua desatualização. Em se tratando de direitos indígenas, sobressaem dois textos normativos: o Estatuto do Índio⁸, Lei nº 6.001 de 19 de dezembro de 1973, e a Constituição Federal de 1988.

Em 2017, a comissão avaliadora ponderou as propostas e escolheu a do Centro de Trabalho Indigenista (CTI). O CTI é uma Organização da Sociedade Civil, que possui sedes em Brasília - DF, São Paulo - SP e Tabatinga - AM e foi fundado em 1979 por antropólogos e indigenistas. Segundo informações disponibilizadas no website da organização, seu objetivo é o de “contribuir para que os povos indígenas assumam o controle efetivo de seus territórios”.

As propostas do CTI para a revitalização do MPI incluem sete pontos principais dentro das linhas de atuação dos pilares da museologia (salvaguarda, pesquisa e comunicação), sendo eles: acervo, exposições, educativo, articulação cultural indígena, cultura digital, memória institucional e infraestrutura do prédio.

O Plano de Trabalho referente ao Memorial dos Povos indígenas foi retirado do website da Secretaria de Economia de Cultura do Distrito Federal, disponível como o Plano de Trabalho referente ao Termo de Colaboração nº12, o qual estabelece a parceria entre o Centro de Trabalho Indigenista e a Administração Pública.

A seguir serão brevemente descritos os sete pontos de atuação propostos pelo Plano de Trabalho do Memorial dos Povos Indígenas:

2.1.1.1 Acervo

Refere-se a atividades direcionadas à documentação e formação dos profissionais do MPI dentro das atividades demandadas pelo acervo, para que eles possam dar continuidade após o fim da parceria. Adequação de espaços físicos, dentre eles, as áreas da reserva técnica, do laboratório de conservação, e do depósito. Planeja-se também a aquisição de alguns equipamentos e mobiliário, a fim de permitir a instalação da equipe técnica responsável pela realização das atividades. As atividades são divididas em quatro etapas, sendo a primeira uma triagem dos

⁸ O Estatuto do Índio promulgado em 1973, durante a ditadura militar, e desde então, agora com quase cinquenta anos de criação, sofreu pouquíssimas alterações.

objetos que compõem o acervo do MPI, seguida de pesquisa, documentação e, por fim, digitalização em sistema próprio.

2.1.1.2 Realização de Exposições

Elaboração de um projeto técnico para a criação e concepção museográfica e realização de obras para adequação do espaço físico para a realização de uma exposição de longa duração. São previstas também a realização de uma exposição de média duração e três de curta. A produção de conteúdos em idiomas indígenas é recomendável.

2.1.1.3 Educação patrimonial

Atividades relacionadas à educação patrimonial com o objetivo de transmitir e destacar o protagonismo indígena para pessoas de comunidades indígenas e não indígenas. Proposta de ampliação ao atendimento escolar, produção de conteúdos e materiais didáticos que contribuam com a implementação da Lei nº 11.645 de 10 de março de 2008, que torna obrigatório o ensino de história e cultura indígena em escolas.

2.1.1.4 Articulação e trocas culturais dos povos indígenas

Revitalização do espaço do Memorial dos Povos Indígenas enquanto lugar para articulação de debates políticos e trocas culturais, seguindo a vocação do museu para consolidação deste enquanto espaço político indígena. Realização de dez atividades como palestras, conferências, e salas de debates; quatro oficinas sobre temas variados e dez mostras de produções literárias e audiovisuais indígenas e indigenistas⁹.

2.1.1.5 Promoção e cultura digital

Criação de uma ilha de edição de vídeos a partir de parte do espaço do Telecentro Mário Juruna¹⁰, com a finalidade de viabilizar realização de oficinas para a população indígena do DF. Estabelecimento de parcerias para a inclusão de

⁹ O Centro de Trabalho Indigenista faz a diferenciação entre produções indígenas e indigenistas. Produções indígenas são aquelas realizadas por povos indígenas, enquanto indigenistas são aquelas de teor indígena realizadas por pessoas não indígenas.

¹⁰ Telecentro do Memorial dos Povos indígenas o qual pode ser agendado através do e-mail institucional.

atividades do Memorial no Festival de Cinema de Brasília, com disponibilização do espaço do MPI para a exibição de produções audiovisuais indígenas. Adequação do espaço físico para a criação do Cine Memorial com sala para exibição de filmes.

2.1.1.6 Pesquisa e memória institucional

Pesquisa e sistematização de dados sobre a história e a atuação cultural do MPI até junho de 2018. Como Águeda Oliveira (2016) destaca em sua pesquisa, o MPI não possui uma documentação tão completa quanto os outros museus ligados à Secult - DF. Dessa forma, o CTI pretende realizar a pesquisa por meio de entrevistas e de consulta a documentos, materiais bibliográficos, objetos que compõem o acervo, fotografias e materiais gráficos de exposições e eventos realizados desde a fundação do museu.

2.1.1.7 Obras de adequação da infraestrutura

Ações de adequação do espaço para a realização dos projetos anteriormente mencionados.

2.2 Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre

O Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre (MHPIV) localiza-se no município de Tupã - SP, e está próximo de alguns cemitérios e terras indígenas. Assim como o Memorial dos Povos Indígenas, o MHPIV é um museu público administrado por meio da parceria com uma Organização da Sociedade Civil, neste caso, a Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari (ACAM Portinari). O museu foi criado por decreto em 1966 e inaugurado em 1967 em sede provisória, sendo idealizado por Luiz de Souza Leão, o qual cedeu sua residência em 1980 como sede definitiva para o museu.

Figura 2 - Fachada do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre



Fotografia de Lídia Cândida Mamede (2019)

Souza Leão foi uma das principais autoridades envolvidas na urbanização de Tupã, tanto na construção civil quanto na ideológica, na formação de um sentimento identitário. E é dentro deste nacionalismo que Souza Leão defendeu a criação do museu para registro da história local.

À época, Tupã estava inserida em um contexto de criação de museus históricos e pedagógicos em todo o estado de São Paulo que ocorreu entre 1950 e 1970, tendo seu auge durante a ditadura militar.

A criação de uma rede estadual de museus históricos e pedagógicos era uma iniciativa de Vinício Stein Campos à frente do Serviço de Museus Históricos, com vistas à construção identitária do estado de São Paulo por uma política de Estado. A estratégia de construção da identidade paulista foi fundamentada na história das cidades e de seus patronos, e o estabelecimento de Museus Histórico e Pedagógicos (MHP) é a constatação de certo modelo de museus históricos (GAZONI, 2014, p. 61).

Por outro lado, dado o contexto da ditadura militar, tais museus eram usados como ferramenta impulsionadora do discurso político e cultural da época. O discurso

de construção identitária de uma nação pela exaltação de seus heróis, patronos e acontecimentos históricos (GAZONI, 2014).

Vinício Stein Campos, chefe do Serviço de Museus Históricos, era próximo de Souza Leão, e então endossou a ideia da criação do MHPIV. Dado o contexto de criação do museu, não é de se espantar que apesar do museu localizar-se em terreno que anteriormente pertenceu aos Kaingang, a homenagem contida no nome do museu é atrelada a escolha pessoal de Souza Leão, ao que Gazolli (2014) aponta como um padrão da época de dar nomes indígenas a prédios públicos, ruas e ao próprio município.

Apesar da denominação do museu com nome de uma indígena, o conteúdo do museu centrou-se muito no viés histórico e pedagógico, com a glamourização dos fundadores de Tupã e a formação de uma identidade municipal e pouco nos povos indígenas. Marília Cury (2015) assinala esta característica como um sinal do próprio preconceito: “essa nomeação indígena revela o espírito de superioridade dos pioneiros e o preconceito contra o índio construído por séculos, ora subestimado [...], ora superestimado [...], ora contradizendo” (GAZONI, 2014, apud CURY, 2015). Dessa forma, evidencia-se que a constituição do museu não foi um processo resultante da pura admiração aos povos indígenas ou para um reconhecimento das violências infligidas a estes povos, mas sim de uma conveniência temática da época.

Dada a tipologia do museu como histórico e pedagógico¹¹, seu propósito inicial era ser um museu atrelado à educação formal, isto é, uma extensão visível do que é ensinado nas escolas. A formação do acervo do MHPIV carrega aspectos dessa história. Gazolli (2014) descreve a formação do acervo até 2008 como multifacetada, marcada por características comuns à museus históricos e pedagógicos, como a incorporação de coleções particulares para acelerar a formação de acervo.

Segundo Gazoni (2014), o decreto de criação do museu objetivava trabalhar a contribuição de povos indígenas na formação étnica do país. Sendo assim, o início do

¹¹ A maior rede de museus histórico e pedagógicos do país está localizada em cidades do interior de São Paulo. Foram criados por decretos estaduais entre 1950 e 1970 sob direção do Serviço de Museus Históricos, vinculado à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Em 1968 tais museus foram transferidos para a Secretaria do Estado da Cultura, especialmente no Departamento de Museus e Arquivos (Dema-SEC). Em 1998 estes museus foram municipalizados. Este processo foi denominado de "Implantação dos museus históricos e pedagógicos do estado de São Paulo", em que o Estado se impunha na criação, direção e organização destes museus, construindo o ponto de vista que lhe convinha (MISAN, 2008).

acervo do museu abarcava objetos relativos a povos indígenas, mas também objetos que remetem a história da urbanização do município, na intenção anteriormente citada de criar uma identidade do município. As coleções referentes a povos indígenas são oriundas de diversas fontes, como compras, doações de indígenas e de pessoas que adquiriram seus objetos em missões catequistas, como as Irmãs Salesianas.

Além destes objetos, o acervo é composto por fotografias que ressaltam características locais e a história do município em sua construção, objetos referentes aos bandeirantes, imigrantes ou a eventos de orgulho para a população local, como as indumentárias usadas na Revolução de 1932.

Patrícia Gazoni (2014) menciona que animais taxidermizados foram incorporados ao acervo e especula que a aquisição tenha ocorrido por um apelo pedagógico da instituição para complementar conteúdos da sala de aula, na disciplina de biologia, por exemplo. Essa coleção de espécimes taxidermizados poderia ter uma outra justificativa para a sua incorporação no acervo da Instituição, se pensada a partir de uma lógica das relações de convivência e hábitos alimentares das pessoas que viviam nessa região. No entanto, essa teoria não pode ser comprovada ou refutada no escopo da presente pesquisa, o que abre espaço para futuras descobertas.

As aquisições mais recentes do museu incluem objetos oriundos do Centro de Trabalho Indigenista, em que foram doados 187 itens de uma coleção Guaraní Araribá. Estes objetos compreendem brinquedos, adornos, armas, cestos, objetos ritualísticos, instrumentos musicais e utilitários. Eventualmente também são agregados ao acervo objetos doados de exposições temporárias realizadas por indígenas.

Em 2011, o MHPIV firmou convênio com o Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) da Universidade de São Paulo, o que Patrícia Gazoni (2014) aponta como um marco para a mudança do discurso transmitido pelo museu. Gazoni (2014) afirma que, antes do convênio, o museu possuía um aspecto muito centrado nas questões históricas e pedagógicas e pouco foco para os aspectos etnográficos e, a partir das relações estabelecidas com o MAE, os aspectos etnográficos ganham mais visibilidade. Além do convênio, a partir de 2012 foi contratado um pesquisador kaingang por meio do centro de referência e nova política de gerenciamento de acervo.

A exposição de longa duração do museu, que está em vigência, foi realizada por Marília Xavier Cury. O primeiro módulo apresenta aspectos que ligam o museu ao seu comprometimento histórico, com a apresentação do fundador da cidade e de grupos étnicos que residiam na região. Os educadores do museu explicam que a intenção de posicionar os fundadores no primeiro módulo é fugir do discurso expográfico de começar pelos indígenas e terminar com o homem branco como se este fosse um caminho civilizatório.

Entretanto, esta intenção não fica clara na expografia. Os textos curatoriais ainda ressaltam a benevolência das ações dos fundadores de Tupã, ao passo que a dizimação das populações indígenas pertencentes a região só é mencionada dentro de uma projeção de vídeo em um diorama do relevo geográfico da região. E considerando que no primeiro módulo os visitantes estão mais dispostos, não seria este módulo o de maior visibilidade?

O segundo módulo apresenta textos, fotos e objetos produzidos pelos Kaingang. O módulo seguinte apresenta os Krenak. Ambos os módulos possuem textos que expõem os genocídios e etnocídios pelos quais estes povos passaram durante a colonização de suas terras. Os textos são produzidos por antropólogos que se referem aos indígenas na terceira pessoa. São exibidos vídeos com falas indígenas sobre estes processos de acultramento e seus esforços para recuperar os traços culturais que lhes foram tomados e vem sendo esquecidos.

Os módulos finais apresentam arte plumária, cestaria e máscaras ritualísticas. Tais máscaras foram produzidas exclusivamente para o museu, visto que em situações habituais elas seriam queimadas ao final do ritual. Existem outros objetos de cunho sagrado no museu, contudo, especificamente estes que são destruídos em situações habituais, deveriam estar no museu? Possivelmente são objetos produzidos por pessoas com algum nível de autoridade em seus povos, mas foi uma demanda destas pessoas expor estes objetos? Ou elas foram condescendentes ao aceitar um pedido para expô-los? De que forma estes objetos são vistos pelos seus povos de origem e por outros povos? De que forma o museu lida com estas questões? São realizadas pesquisas para saber o posicionamento de povos indígenas quanto aos seus objetos expostos?

Por fim, o museu apresenta espaços para exposições temporárias, os quais vêm sendo preenchidos por exposições solicitadas e produzidas por povos indígenas. As últimas focaram na produção de cerâmica e trançagem de palha, com técnicas específicas que poucos indígenas atuais dominam.¹²

A equipe do MHPIV realiza também um apoio informacional nos museus criados nas terras Kaingang e Krenak, os quais são geridos por indígenas. Este apoio tenta levar em consideração a sustentabilidade das ações desenvolvidas de acordo com a situação socioeconômica dos museus em parceria.

2.2.1 A parceria estabelecida entre o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre e a ACAM Portinari

Desde 2008, a gestão do MHPIV é realizada por parceria entre a organização da sociedade civil ACAM Portinari e a Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (Secult - SP). O vínculo jurídico da parceria foi estabelecido pelo Contrato de Gestão, regido pela Lei nº 9.637/98. Apesar da ACAM ser qualificada enquanto uma OSC, o vínculo estabelecido com a Secult - SP para gerir o MHPIV foi por meio de Contrato de Gestão, como uma OS.

A ACAM Portinari foi fundada em novembro de 1996 e é, portanto, uma instituição mais recente que o Centro de Trabalho Indigenista. Sua sede é localizada em Brodowski e atualmente está gerindo três museus: o Museu Casa de Portinari, localizado próximo a sua sede, o MHPIV e o Museu Felícia Leirner, em Campos do Jordão.

Também já fizeram parte da gestão da ACAM os seguintes museus: Museu Histórico e Pedagógico Conselheiro Rodrigues Alves, o Museu Histórico e Pedagógico Prudente de Moraes, o Museu Histórico, Folclórico e Pedagógico Monteiro Lobato, o Museu Histórico e Pedagógico Bernardino de Campos e o Museu Paulo Setúbal. Tais museus não fazem mais parte da gestão da ACAM, pois foram municipalizados.

Além do envolvimento na gestão de museus, desde 2010, a ACAM participa da publicação de conteúdos de apoio museológicos, com o apoio do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM - SP) e da Secretaria de Cultura e Economia

¹² A expografia de longa duração do Memorial dos Povos Indígenas não foi explorada neste capítulo, pois ela não foi realizada no período de gestão estudado.

Criativa. Alguns destes títulos incluem questões indígenas inseridas em contextos museais.

Quanto às relações entre a ACAM e o MHPIV, a gestão foi realizada em 2008 e continua até a atualidade. Dentro desta gestão, foi realizada reforma nas áreas internas e externas do prédio utilizado como sede do MHPIV desde 1980. A reabertura aconteceu em 2010, contando com uma nova exposição de longa duração.

Durante a atuação da ACAM Portinari na gestão do MHPIV, foram produzidos dois Planos Museológicos, sendo o mais recente formulado em 2018 e o anterior, de 2009. No plano de trabalho em questão, foi estabelecido esta revisão e atualização, de acordo com a estrutura explicitada pelo Estatuto de Museus e pelo Decreto nº 8.124/13.

O Contrato de Gestão em vigência da ACAM Portinari compreende o período de 2016 a 2020. Anualmente são produzidos Planos de Trabalho com atividades para todos os museus sob a gestão da organização, e aqui será apresentado o plano referente ao ano de 2018, criando um recorte temporal juntamente com o plano do CTI.

O Plano de Trabalho referente ao Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre foi retirado do website da ACAM Portinari em seção referente à transparência. Os documentos são organizados por ano e em cada ano são compiladas informações acerca das atividades referentes aos museus ligados à organização naquele ano.

O documento referente ao ano de 2018 apresenta proposições nos seguintes eixos: acervo (conservação, documentação e pesquisa), exposições e programa cultural, educativo, comunicação e desenvolvimento institucional e edificações (manutenção predial, conservação preventiva e segurança). São descritos objetivos específicos e estratégias de ação para os três museus sob a gestão da ACAM.

2.2.1.1. Acervo

Priorização de ações estruturantes de conservação preventiva, pesquisa e comunicação. Contratação de serviços complementares especializados. Revisão e atualização da política de acervo para caracterizar o acervo, definir formas de aquisição e descarte, regras de manuseio, transporte, higienização e acondicionamento. Continuidade de ações de gerenciamento de coleções, como

ações de rotina de conservação, registros e controle de planilhas. Estruturação do núcleo de pesquisa sobre o acervo.

2.2.1.2. Exposições e programa cultural

Revisão e atualização da Política de Exposições. Fortalecimento e criação de novas parcerias que promovam diálogo da instituição com o território em que ela está inserida, principalmente com comunidades indígenas. Atualização e aperfeiçoamento de recursos que promovam acessibilidade. Inclusão na Política de Exposições a revisão e atualização da exposição de longa duração, contemplando também as exposições temporárias e itinerantes. Utilização de pesquisas realizadas pelo Centro de Referência Kaingang para definição de exposições temporárias e itinerantes. Realização de pesquisa de satisfação.

2.2.1.3. Educativo

Ações educativas desenvolvidas a partir do acervo, conteúdos e temas do museu. Atividades com ênfase no público escolar, porém com abrangência de outros públicos, como famílias, pessoas com deficiência e idosos. Fortalecimento de laços com escolas, principalmente as escolas indígenas das Terras Indígenas de Tupã. Pesquisa de satisfação com professores e estudantes. Ampliação de vínculos a partir do contato direto com escolas por meio de cartas, boletins, divulgações e cadastros.

2.2.1.4. Comunicação e desenvolvimento institucional

Organizar canais de comunicação que atendam às necessidades dos públicos cativos e potenciais. Fortalecer o departamento de comunicação do museu a partir do estudo de práticas já implementadas no museu, em que as possibilidades e potencialidades de comunicação serão ponderadas como base para melhorias. Mapeamento de público a partir de pesquisa. Determinar objetivos e metas para a comunicação institucional.

2.2.1.5. Edificações

Proporcionar segurança às edificações, assim como ao acervo, instalações, usuários e funcionários. Criar condições de acessibilidade nas áreas expositivas e de trabalho. Ampliar a sustentabilidade do museu.

Os museus avaliados nesta pesquisa encontram-se em estágios diferentes de implementação da gestão por parceria. Enquanto o MHPIV possui dez anos de gestão pela ACAM Portinari, com continuidades de ações, o MPI está em seu primeiro ano, estruturando-se ainda no modelo. Dessa forma, a avaliação dessas relações diferencia-se tanto no Plano de Trabalho quanto no Relatório Final, o que será apresentado no próximo capítulo.

Capítulo 3: Análise de resultados

Este capítulo será dedicado a uma comparação dos resultados apontados no relatório de atividades do Centro de Trabalho Indigenista para o Memorial dos Povos Indígenas, com os resultados expressos no relatório da ACAM Portinari para o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre. Em seguida, serão pontuadas questões acerca da gestão de museus etnográficos indígenas visando ressaltar meios e aspectos que proporcionam maior representatividade desses museus para os povos indígenas.

3.1 Relatório de atividades referente ao Memorial dos Povos Indígenas

O documento usado nesta pesquisa para avaliar a gestão por parceria entre a Secult - DF e o CTI no Memorial dos Povos Indígenas foi o relatório parcial referente às atividades desenvolvidas no período de 13 de dezembro de 2017 à 31 dezembro de 2018. Também será avaliado o relatório produzido pela ACAM para os museus sob sua administração no ano de 2018, criando assim um recorte temporal para a comparação entre a gestão do MPI e o MHPIV. Este recorte temporal foi estabelecido por ser um ciclo anual de gestão mais próximo da atualidade e também por ser o tempo em que o Centro de Trabalho Indigenista desempenhou atividades no Memorial dos Povos Indígenas.

O relatório elaborado pelo CTI apresenta apenas as atividades da OSC relacionadas ao MPI, organizado em subprojetos, com atividades e metas ligadas a estes subprojetos. Foram estabelecidos como objetivos gerais para o Projeto Culturas Vivas os seguintes pontos:

reafirmar a missão do Memorial, fortalecendo a promoção, o reconhecimento e a valorização do patrimônio cultural indígena e buscando realçar o protagonismo dos povos indígenas no exercício de seus direitos e nos processos de conformação dos tecidos socioculturais no Brasil. Dinamizar o Memorial, significa mantê-lo em ativo movimento para valorização das identidades dos diversos povos indígenas no Brasil (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 1).

Entretanto, a missão do museu não é citada dentro do relatório e até o momento não há um plano museológico publicado para que seja consultado.

No âmbito deste projeto, o CTI visa consolidar o Memorial como um espaço de referência na promoção, no reconhecimento e na valorização das identidades dos diversos povos indígenas no Brasil. Por meio da realização de eventos que envolvem arte e educação, o projeto evidencia narrativas e expressões das culturas materiais e imateriais indígenas, ressaltando a importância da interculturalidade na compreensão da sociedade brasileira, destacando o combate a premissas coloniais, preconceituosas, opressoras,

assistencialistas ou assimilacionistas nas relações com os povos indígenas no Brasil (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 2).

Os eixos foram listados de acordo com o que foi pré-estabelecido pelo plano de trabalho, sendo sete subprojetos relacionados a: Acervo; Exposições; Educação Patrimonial; Atividades de articulação e trocas culturais dos povos indígenas; Promoção e Cultura Digital; Pesquisa e Memória Institucional de obras. Serão descritos a seguir o que foi realizado em cada subprojeto.

3.1.1 Acervo

Dentro das questões relacionadas ao acervo foram estabelecidas metas quanto ao inventário, à pesquisa, à documentação e à digitalização. Foi necessário realizar a higienização do espaço para remoção de materiais de descarte que estavam obstruindo as passagens do local, dificultando a realização de outros trabalhos. Durante o processo foram descobertos mais objetos do que se previa no plano inicial, no qual se estimava o inventário de 376 objetos referente ao acervo de Berta Ribeiro. Nesta organização foram encontrados cerca de 2000 objetos, oriundos de outras coleções, sendo uma delas, a coleção "Mais Médicos" resultado de exposição realizada no segundo semestre de 2017, sobre saúde indígena. Os objetos inventariados deveriam ter sido inseridos no Tainacan¹³ até o final da gestão em 2019, abrindo assim uma visibilidade do acervo para o público e para pesquisadores.

No Projeto, era previsto que a equipe contaria com um museólogo e três estagiários, entretanto, a execução contou com um estagiário a menos, devido à necessidade de contratação de mediador.

As metas foram organizadas em quatro etapas, sendo elas a identificação do acervo, realização de pesquisa, documentação e digitalização. Quanto à meta de identificação, foi realizada a triagem de 349 itens, não atingindo a meta de inventariar 376 objetos do acervo, ao que foi justificado pela falta de pessoal e acúmulo de tarefas. Entretanto, os demais objetivos relacionados ao acervo foram atingidos, visto que não contavam com o número previsto de inventário.

As demais propostas encontraram algumas dificuldades, como a falta de material adequado para fotografar o acervo corretamente para a documentação e a dependência de inserção de fichas digitalizadas no Tainacan por parte da Secult - DF.

¹³ Plataforma digital utilizada para documentação de acervos museológicos.

O relatório aponta, entretanto, a não realização de adequações no espaço físico na área do depósito, como previsto em Projeto.

Quadro 4 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de acervo

Ação	Meta	Resultado
Inventário	Inventariar 376 objetos	349 objetos de Berta Ribeiro e 22 objetos de outras coleções inventariados.
Pesquisa	Pesquisa de 188 objetos do acervo	349 objetos pesquisados.
Caracterização	Documentação de 276 objetos	349 objetos de Berta Ribeiro e objetos da coleção Mais Médicos
Digitalização	Digitalização de 188 fichas de inventário	371 fichas de inventário digitalizadas.

Elaborado por Lídia Cândida Mamede, a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório do CTI (2019)

3.1.2 Exposições

Neste eixo foram descritas as adequações necessárias para a realização da exposição de longa duração, incluindo orçamento de projeto arquitetônico com a execução.

O Centro de Trabalho Indigenista executou em sua gestão duas exposições de média duração, a “Ocupação Culturas Vivas” e a “Índios, Os Primeiros Brasileiros”. Sendo previsto no Plano de trabalho a execução de uma exposição de longa duração com execução em 2019, uma de média duração cujo planejamento era previsto para 2018 e a execução em 2019 e, por fim, três de curta duração, todas a serem planejadas e executadas em 2018 e 2019. A meta de contratação de Projeto Técnico de concepção museográfica e curatorial para realização da exposição de longa duração não foi cumprida até o final de 2018 justificado pela insuficiência de recursos financeiros. Quanto aos visitantes, o objetivo era alcançar 45.000 e foram registrados 53.204. Como demonstrado na tabela a seguir, algumas metas foram superadas e outras ainda não chegaram ao objetivo.

A exposição “Ocupação Culturas Vivas” contou com materiais audiovisuais produzidos por povos indígenas, e sua temática é descrita no relatório da seguinte forma:

diversidade sociocultural indígena no Brasil e a resistência desses povos, por meio de lutas históricas e contemporâneas para garantir a subsistência de suas vidas e culturas. Outro aspecto importante enfatizado pela ocupação foi a necessidade de ressignificação das relações estabelecidas pelo Estado e por grande parte da sociedade com os povos indígenas (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 20).

Segundo o relatório, a exposição foi concebida visando apresentar o projeto para o movimento indígena nacional.

Já a exposição “Índios, Os Primeiros Brasileiros” buscou situar a visão atribuída aos povos indígenas dentro da história do Brasil no contexto documental e de livros didáticos, mas também dentro da própria visão indígena. Foram abordadas também as lutas e desafios contemporâneos. Para o relatório:

Seu objetivo é estimular um processo de reavaliação efetiva do nós e do eles, oferecendo ao público imagens e informações de natureza histórica e cultural, apresentando as culturas indígenas como algo vivo e dinâmico, sobretudo propiciando uma identificação positiva com tais coletividades (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 22).

Além destas exposições de média duração, a parceria realizou duas exposições de curta duração no ano de 2018. A primeira delas, “Transmakunaima”, realizada pelo artista plástico Jaider Esbell sobre a qual o relatório informa sua origem em Roraima, da etnia Makuxi. São acrescidas informações sobre o teor da exposição, a qual critica a visão pejorativa atribuída ao indígena na obra “Macunaíma” do autor Mário de Andrade, além da denúncia contra a espoliação da Amazônia. A abertura foi celebrada com ritual tradicional Makuxi e uma roda de conversa foi realizada para debater o artigo produzido pelo autor da exposição, o qual foi publicado na revista *Iluminuras* da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A outra exposição de curta duração foi “O Paíz Timbira”, sobre a qual o relatório explicita que Timbira é referente a denominação usada por cronistas e viajantes para se referirem a região entre o sul do Maranhão e norte de Tocantins em que habitam os povos Krahô, Apinayé, Krikati, Gavião Pykobjê, Gavião Parakatejê, Apanjekrá-Canela, Ramkokamekrá-Canela, Krenjê e Krepymcatejê. A curadoria contou com Maria Elisa Ladeira, fundadora do Programa Timbira do Centro de Trabalho Indigenista, sendo o foco da exposição os costumes dos povos do Timbira e seus contextos atuais.

Foi realizada ainda a exposição “Pelos Nossos Olhos” de curtíssima duração, durando um dia, concretizada pelo Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), a qual retrata as relações estabelecidas entre o IEB e os povos indígenas. Entretanto, como a exposição não foi realizada pela OSC e tendo em vista sua curta duração, ela conta no relatório apenas a título de registro.

Quadro 5 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de exposições

Ação	Meta	Resultado
Projeto de concepção museográfica e curatorial para exposição de longa duração	1 (até 2019)	0 (em 2018)
Exposição de média duração	1	2
Exposição de curta duração	3	2
Exposição de curtíssima duração	Não fazia parte da meta, dado extra.	1
Número de visitantes	45.000	53.204

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório do CTI (2019)

3.1.3 Educação patrimonial

Quanto à educação patrimonial, o Centro de Trabalho Indigenista teve o intuito de incluir perspectivas indígenas nos processos de formação de estudantes do Distrito Federal. Para tanto, foi referida a Lei nº 11.645 de 10 de março de 2008, em que é exigido a obrigatoriedade do ensino de história afro-brasileira e indígena em escolas. Foram elaboradas duas metas para o alcance desta proposta, a primeira envolvendo reuniões, realização de um Plano de Trabalho, produção de materiais e desenvolvimento de atividades.

Houve contato com professores da Universidade de Brasília e representantes da Associação de Acadêmicos Indígenas da UnB para realização do Programa de Educação Patrimonial e de um projeto de extensão para que fosse possível realizar estágios obrigatórios para as mediações de exposições e para a formação de multiplicadores de conteúdos indigenistas. Entretanto as reuniões não prosseguiram

em um ritmo que fosse possível para o cumprimento do cronograma, o qual era previsto para o primeiro semestre de 2018.

Segundo o relatório, foi realizado processo de seleção para mediadores, com divulgação de processo seletivo e avaliação de currículo. Após selecionar os mediadores, dentre eles estudantes indígenas.

A ação supre uma sensível lacuna gerada por abordagens desprovidas de conteúdo indigenista e museológico que, até então, eram realizadas por servidores do Memorial, que se relacionavam e referiam aos povos indígenas de modo assistencialista, reforçando estereótipos e caracterizações coloniais dessas relações, em contramão das diretrizes conceituais orientadoras das relações estabelecidas com os povos indígenas que o Projeto propõe (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 33).

Ainda dentro da primeira meta, foram realizadas reuniões com a Coordenação de Educação Patrimonial (Ceduc) do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) visando apoio técnico, realização de módulos para a formação e auxílio em publicações. O contato foi estabelecido, mas até o final do relatório não foi realizado o termo de colaboração entre a OSC e o órgão.

Quanto à produção de materiais, foi registrada a produção de livreto para o usufruto dos visitantes, o qual foi denominado “Caderno do Visitante”. Este caderno contou com noções sobre o projeto, culturas indígenas e o museu. Não havia uma meta estabelecida de quantidade de publicações ou de tiragem, referindo-se apenas a produção de materiais educativos, de forma ampla.

A segunda meta era referente a visitas monitoradas e plurilíngues, de forma a alcançar público indígena, escolas e turistas. O relatório declarou esta meta como cumprida uma vez que houve formação de cinco mediadores, sendo dois deles indígenas.

3.1.4 Atividades de articulação e trocas culturais dos povos indígenas

O projeto desenvolvido pelo Centro de Trabalho Indigenista teve como objetivo neste aspecto proporcionar interação cultural entre os povos indígenas a partir do Memorial, reafirmando o Museu enquanto um local de articulação política indígena.

O objetivo é dar realce às múltiplas possibilidades de interpretar e atuar, como um contributo aos esforços voltados à promoção de transformações sociais decoloniais e desopressoras, reafirmando a diversidade como um elemento político indissociável do compromisso com a justiça social (CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA, 2018, p. 35).

A meta estabelecida foi da realização de dez eventos, que incluíam palestras, conferências e salas de debates; quatro oficinas de temas variados e dez mostras de

produções literárias e audiovisuais indígenas. Temporalmente estas atividades estavam previstas para ocorrer de janeiro de 2018 até novembro de 2019.

Foram realizados ao final de 2018 cinco eventos, cinco oficinas e três mostras audiovisuais, totalizando doze eventos dos vinte e quatro previstos para o período de dois anos.

Quadro 6 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de articulação e trocas culturais

Atividade	Meta/ realização	Atividades desenvolvidas
Eventos	Meta até 2019: 10 Meta realizada: 5	I Encontro de comunicadoras e comunicadores Negro/as, Indígenas e Quilombolas. Ato em defesa dos direitos indígenas. Diálogo Talanoa. Constituição Federal: 30 anos de reconhecimento dos direitos dos Povos Indígenas. Oficina Roda de Diálogos: O Estado Brasileiro e os Povos Indígenas do Nordeste, Minas, e Espírito Santo.
Mostras	Meta até 2019: 10 Meta realizada: 3	Mostra Territórios Audiovisuais Indígenas. Exibição de Quentura. Exibição de Orin: Música para os Orixás.
Oficinas	Meta até 2019: 4 Meta realizada: 5	A arte da cerâmica. A arte da pintura corporal. A arte da cestaria. Vivência Krahô. Os Hotxwas Cia Hiken.

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM (2019)

3.1.5 Promoção e cultura digital

O Plano de Comunicação atingiu a meta anual, com desenvolvimento de identidade visual, divulgação do Projeto Culturas Vivas e suas ações em redes sociais. Quanto à instalação do Cine Memorial, foram realizadas sete sessões durante

o período do acampamento Terra Livre de abril a junho, os filmes foram projetados na arena durante a época da seca, o que não foi mais possível fazer durante a época de chuvas. A meta anual estabelecida era de 5 sessões, sendo assim a meta foi cumprida

3.1.6 Pesquisa e memória institucional

Foi realizada a pesquisa e sistematização de dados acerca da memória institucional do Memorial dos Povos Indígenas, entretanto não foram produzidos vídeos sobre o tema. A justificativa para o não cumprimento da meta foi a falta de recursos financeiros, os quais deveriam ser oriundos de captação por patrocínio.

3.1.7 Obras

O subprojeto direcionado a obras não foi realizado devido à falta de recursos, ao que o relatório justifica que dentro do Plano de Trabalho foi acordado que os recursos para este item deveriam ser oriundos de fontes não orçamentárias. O relatório justifica que isto aconteceu pois, assim que a parceria foi fechada, havia planos de investimento financeiro para este ponto por parte da Companhia Energética de Brasília (CEB) por meio da Lei de Incentivo Cultural. Entretanto não foi possível tal investimento e a OSC recorreu a captação de recursos com patrocinadores alternativos.

3.2 Relatório de atividades referente ao Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre

O relatório de atividades referente à atuação da ACAM Portinari no ano de 2018 abarca as atividades da OSC nos três museus sob sua gestão. No ano de 2018, a ACAM comemorou dez anos de gestão de museus no interior de São Paulo por meio de parcerias público-privado, o que é mencionado no documento.

O relatório publicado para a gestão do Museu Histórico e Pedagógico abarca também a gestão dos outros museus geridos pela ACAM, sendo um relatório de vinte páginas com algumas informações pontuais sobre feitos nos museus e os resultados tabelados. Há assim uma perda de detalhamento sobre as realizações individuais de cada programa, estes dados são computados em relatórios internos, mas não foram publicados para fácil acesso do público como ocorre com os outros documentos publicados na página de transparência da ACAM.

Foram planejadas 189 metas para o ano de 2018 para os três museus geridos, havendo falha em duas destas metas, uma na qual houve cumprimento parcial e a outra o não cumprimento. O relatório enfatiza que apesar de terem ocorrido tais falhas, a gestão superou índices previstos. O Plano de Trabalho apresentava metas trimestrais e a meta anual ao final, mas o relatório apresenta a realização de metas do primeiro trimestre apenas, deixando dúvida a execução da meta anual. Dessa forma, será avaliado a execução da meta trimestral citando a meta anual em tabelas para facilitar a visualização.

A parte do relatório direcionado ao MHPIV é dividida em seis eixos, sendo eles: Programa de Acervo, Programa de Exposições e Programação Cultural, Programa de Integração ao SISEM, Formação Cultural (Programa Educativo), Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e Programa de Edificações (manutenção predial, conservação preventiva e segurança).

3.2.1 Programa de acervo: conservação, documentação e pesquisa

Esse Programa se refere às atividades relacionadas a divulgação de informações quanto a estes acervos, como as palestras realizadas acerca do restauro do acervo, boletins informativos sobre pesquisas publicadas em periódicos e/ou sites e a aquisição de material bibliográfico para enriquecer o Centro de Referências do Museu. Implementação do Projeto Identidade com a realização de cursos de capacitação de filmagem e edição para os Kaingang e Krenak, ações com os Guarani e registros audiovisuais de danças da Terra Indígena de Icatú, além da coleta e disponibilização de história oral.

Segundo os dados tabelados, todas as metas foram cumpridas e a preservação de acervos e coleções foi contabilizada como dado extra em 5.212 itens preservados.

Quadro 7 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de acervo

Meta	Objetivo	Realizado
Projeto de pesquisa com o acervo	Meta trimestral: um projeto de anual: pesquisa por trimestre. Meta 1	1
Projeto Identidade (Processos Museológicos das	Meta trimestral: prevista a realização de três cursos no segundo, terceiro e	9

Comunidades Indígenas da região de Tupã) - cursos de capacitação para Kaingang e Krenak da T.I. Vanuíre	quarto trimestre. Meta anual: 9	
Projeto Identidade (Processos Museológicos das Comunidades Indígenas da região de Tupã) - Ações com os Guarani da T.I. Araribá e coleção CTI	Meta trimestral: realização de uma ação no terceiro trimestre. Meta anual: 1	1
Projeto Identidade (Processos Museológicos das Comunidades Indígenas da região de Tupã) - Nº de registros audiovisuais das danças da T.I. Icatú	Meta trimestral: realização de um registro no quarto trimestre. Meta anual: 1	1
Aquisição de itens bibliográficos visando ampliar a coleção do Centro de Referência Depoimentos de História Oral	Meta trimestral: cinco para o segundo semestre e cinco para o quarto trimestre Meta anual: 10	10
Depoimentos de História Oral	Meta trimestral: devem ser coletados e disponibilizados no site da instituição uma história oral por trimestre Meta anual: 4	4
Boletins de acervo publicados em periódicos e/ou sites	Meta trimestral: um boletim por trimestre Meta anual: 4	4
Palestra Técnica/Conservação ação e restauro de acervo	Meta trimestral: realização de uma palestra no quarto semestre Meta anual: 1	1
Preservação dos acervos e coleções	Contabilizado como dado extra e sem meta.	5.212

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM
(2019)

3.2.2 Programa de exposições e programação cultural

Este programa possui seis eixos principais, sendo eles as exposições temporárias feitas a partir do acervo do museu, exposições virtuais, eventos periódicos, eventos temáticos, programa férias no museu e o recebimento de visitantes presenciais no Museu. As metas relativas à quantidade de eventos realizados foram atingidas e algumas superadas, exceto pela participação no Evento Micsul, visto que o evento não ocorreu.

Quadro 8 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de exposições

Meta	Objetivo	Realizado
Exposições temporárias realizadas a partir do acervo	Meta trimestral: um evento realizado no segundo e no quarto trimestres. Meta anual: 2	3
Exposições Virtuais a partir dos conteúdos do museu e temáticas	Meta trimestral: uma exposição virtual no quarto trimestre. Meta anual: 1	2
Eventos periódicos - Cultura e Questões Indígenas em Foco	Meta trimestral: três eventos por trimestre. Meta anual: 12	13
Eventos periódicos - Saberes e Fazeres Indígenas	Meta trimestral: três eventos por trimestre. Meta anual: 12	12
Eventos temáticos - Semana de Museus	Meta trimestral: um evento no segundo trimestre Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Primavera dos Museus	Meta trimestral: um evento no terceiro trimestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Consciência Negra	Meta trimestral: um evento realizado no quarto trimestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Dia da Cidade	Meta trimestral: um evento realizado no quarto trimestre Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Museu Folia	Meta trimestral: um evento realizado no primeiro semestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Semana de Direitos Humanos	Meta trimestral: um evento realizado no quarto trimestre. Meta anual: 1	1

Eventos temáticos - Semana do Índio	Meta trimestral: um evento realizado no segundo trimestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - VII Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus	Meta trimestral: um evento realizado no segundo trimestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - VII Semana Tupã em comemoração ao dia internacional dos povos indígenas	Meta trimestral: um evento realizado no terceiro trimestre. Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Cursos, oficinas e workshops	Meta trimestral: um evento realizado no primeiro e no quarto trimestres. Meta anual: 2	2
Eventos temáticos - Coral Inclusivo Natalino	Meta trimestral: um evento realizado no quarto trimestre Meta anual: 1	1
Eventos temáticos - Participação em Evento Micsul	Meta trimestral: um evento realizado no terceiro trimestre Meta anual: 1	0
Programa Férias no Museu	Meta trimestral: um evento realizado no primeiro e no terceiro trimestres Meta anual: 2	2
Recebimento de visitantes presenciais no Museu	Número mínimo de visitantes: 1º trim.: 3.745 2º trim.: 7.710 3º trim.: 3.660 4º trim.: 1.919 Meta anual: 17.034	23.884

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM (2019)

Foram realizados os dois eventos periódicos previstos, sendo eles “Cultura e questões indígenas em foco” e “Saberes e fazeres indígenas”. O primeiro evento tratou de exibição de vídeos curtos sobre indígenas, o que é realizado uma vez ao mês dependendo da disponibilidade de público, o qual geralmente é público escolar, que representa a maior parte do público do museu. O segundo evento acontece na primeira sexta-feira de cada mês, em que são convidados indígenas para exporem oralmente sobre seus costumes para o público do museu, o que novamente implica em público escolar.

Figura 3 - Saberes e fazeres indígenas realizado no dia 07 de junho de 2019



Fotografia de Lídia Cândida Mamede (2019).

De forma geral, os eventos temáticos abordam questões relacionadas a eventos de museus de São Paulo, como a Semana de Museus e a Primavera de Museus, eventos organizados pelo Instituto Brasileiro de Museus, além de aproveitarem datas comemorativas como o Carnaval e o Natal para a promoção de eventos, workshops, cursos e oficinas. Dentro da temática indígena, foram realizados três eventos, sendo eles a “Semana do Índio”, “VII Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus” e “VII Semana Tupã em comemoração ao dia internacional dos povos indígenas”, além do evento acerca dos Direitos Humanos, que não é exclusivamente sobre indígenas, mas abarca o tema.

O relatório dá ênfase para o “VII Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus”, o qual, segundo o relatório:

teve como objetivo reunir pessoas envolvidas na gestão pública para buscar interlocuções que pudessem favorecer o avanço nas discussões que apoiassem ações e programas permanentes que promovessem as relações entre culturas indígenas e museus. Discutiu-se as boas práticas de construção de subsídios para as políticas públicas museais que fortaleçam os direitos indígenas ao museu e no museu e valorizar as iniciativas de

criação de museus indígenas, incentivando diferentes formas de preservação patrimonial e práticas museológicas (ASSOCIAÇÃO CULTURAL DE APOIO AO MUSEU DA CASA PORTINARI, 2018, p. 3).

Tal atividade ressalta o museu enquanto agente social e promotor de direitos e, portanto, de poder para aqueles representados por ele.

A Semana do Índio também foi destacada, visto que neste evento são promovidos encontros da comunidade de Tupã com indígenas que habitam a parte Oeste de São Paulo, com o objetivo de difundir informações sobre o modo de vida atual desses povos. Tendo em vista a Semana do Índio, com o intuito de conscientização da população, seria interessante que o foco estivesse no desenvolvimento de ações para o fortalecimento da comunidade indígena quanto a seus direitos sociais e dentro do museu.

Há nos registros um evento relacionado ao dia da cidade, o que remonta ao teor regionalista que o museu tem desde suas origens e a missão instituída pelo novo Plano Museológico de 2018:

O Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre tem como missão preservar, valorizar e difundir patrimônio histórico e patrimônio etnográfico indígena, em especial o legado das culturas que ocupam o oeste paulista, e promover a reflexão crítica sobre valores humanos e cidadania levando em conta diferentes culturas e interações entre diversos grupos da sociedade. (MUSEU HISTÓRICO E PEDAGÓGICO ÍNDIA VANUÍRE, 2018, p. 12).

Das exposições realizadas, o relatório destaca a “Urubu Ka’apor”, na qual foi exibido o acervo do Museu dentro de uma sala do Museu de Arte Sacra de São Paulo, com a curadoria de Beatriz Cruz. Foram expostos um labrete, um saiote, um fuso, um arco e uma flecha. O relatório destaca a importância de tal exposição da seguinte forma:

a participação e a colaboração com a mostra reforçam o compromisso da instituição em divulgar a cultura indígena, difundindo informações sobre seus costumes e hábitos, buscando, através da educação e informação, a valorização desses povos (ASSOCIAÇÃO CULTURAL DE APOIO AO MUSEU DA CASA PORTINARI, 2018, p. 3).

Considerando a exposição dentro de um museu de arte sacra, o relatório não deixa explícito a justificativa do sagrado dentro dos objetos expostos ou se o reconhecimento desta característica foi atestado por povos indígenas dentro de um conselho consultivo.

3.2.3 Programa educativo

O Programa Educativo do MHPIV possui metas que englobam a inclusão de público com deficiência, idosos, pessoas em vulnerabilidade social, escolas, programas familiares e pesquisa de público direcionada aos grupos escolares. Além do projeto de difusão cultural e o projeto “Vem que eu te conto um conto”. Não há maiores especificidades sobre o caráter destes projetos dentro do relatório final ou do plano de trabalho da ACAM referente ao ano de 2018, as informações disponibilizadas são referentes ao cumprimento ou não das metas em números, as quais foram superadas.

Quadro 9 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de educativo

Meta	Objetivo	Realizado
Projeto Difusão Cultural Meta trimestral:	Meta trimestral: uma ação para o segundo trimestre e outra para o terceiro. Meta anual: 2 Meta trimestral: mínimo de público atendido previsto de 60 pessoas para cada trimestre em que as ações forem realizadas. Meta anual: 120	Ações: 5 Público: 133
Projeto "Vem que te Conto um Conto"	Meta trimestral: três ações realizadas por trimestre. Meta anual: 12 Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 60 pessoas para o primeiro e o quarto trimestre, sendo o mínimo de 80 pessoas para o segundo e o terceiro trimestre. Meta anual: 280	Ações: 12 Público: 420
Projeto Museu e Cidadania para público com deficiência	Meta trimestral: quatro ações para cada trimestre. Meta anual: 16 Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 55 pessoas para o primeiro e o quarto trimestre, sendo o mínimo de 65 pessoas para o segundo e o terceiro.	Ações: 16 Público: 295

	Meta anual: 240	
Projeto Aguçando as Memórias para público idoso	<p>Meta trimestral: duas ações para o primeiro e o quarto trimestre e três ações para o segundo e o terceiro trimestre.</p> <p>Meta anual: 10</p> <p>Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 85 pessoas para o primeiro e o quarto trimestre, sendo o mínimo de 95 pessoas para o segundo e o terceiro.</p> <p>Meta anual: 360</p>	<p>Ações: 13</p> <p>Público: 427</p>
Projeto O Olhar é o Sentir pelas mãos para público com deficiência	<p>Meta trimestral: duas ações para o primeiro e o quarto trimestre e três ações para o segundo e o terceiro trimestre</p> <p>Meta anual: 10</p> <p>Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 30 pessoas para cada trimestre</p> <p>Meta anual: 120</p>	<p>Ações: 12</p> <p>Público: 157</p>
Projeto Museu Jovem para público em vulnerabilidade social	<p>Meta trimestral: uma ação para cada trimestre</p> <p>Meta anual: 4</p> <p>Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 30 pessoas para cada trimestre</p> <p>Meta anual: 120</p>	<p>Ações: 7</p> <p>Público: 244</p>
Projeto Família no Museu	<p>Meta trimestral: 24 ações para cada trimestre</p> <p>Meta anual: 96</p> <p>Meta trimestral: previsto atendimento de um mínimo de 60 pessoas para cada trimestre</p> <p>Meta anual: 240</p>	<p>Ações: 96</p> <p>Público: 367</p>
Pesquisa de perfil e de satisfação de público escolar modelo SEC	Meta trimestral: uma pesquisa realizada no segundo trimestre e outra no quarto trimestre	<p>Ações: 2</p> <p>Nota: 99,34</p>

(professor e estudante) e monitorar índices de satisfação	Meta anual: 2 Meta trimestral: nota mínima de 80 para cada pesquisa realizada Meta anual: 40,00	
Visitas educativas oferecidas para estudantes de escolas públicas e privadas (ensino infantil, fundamental, médio, técnico e universitário)	Não foi estabelecido número mínimo de visitas. Número mínimo de estudantes a serem atendidos: 1° trim. 690 2° trim. 2.500 3° trim. 1.700 4° trim. 1.300 Meta anual: 6.190	Público: 7.988

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM (2019)

3.2.4 Programa de comunicação e desenvolvimento institucional

No Programa de Comunicação, além da inserção do museu em mídias e comunicação com o público, como é esperado para este setor, a ACAM propôs estabelecer parcerias com a finalidade de proporcionar desenvolvimento institucional, entretanto não foi estabelecido um número mínimo de parcerias a serem realizadas.

Quadro 10 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de comunicação

Meta	Objetivo	Realizado
Canais de comunicação com os diversos segmentos de público	Número mínimo de visitantes virtuais 1° trim. 4.000 2° trim. 6.000 3° trim. 4.000 4° trim. 5.000 Meta anual: 19.000	Visitantes: 28.413
Inserções na mídia	Número mínimo de inserções na mídia 1° trim. 70 2° trim. 60 3° trim. 80 4° trim. 70 Meta anual: 280	303
Desenvolvimento	Não foi indicado um número mínimo de	26

Institucional a partir de parcerias com organizações	parcerias a serem estabelecidas, contando como dado extra.	
--	--	--

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM (2019)

3.2.5 Programa de edificações

O programa de edificações engloba manutenção predial, conservação preventiva e segurança. No Plano de Trabalho são descritas estratégias de ação que serão realizadas nos museus dentro do Plano de Edificações, como criação de documentos com informações sobre infraestrutura e sua manutenção, entretanto há pouco detalhamento dessas atividades no relatório. Os dados tabelados não possuem metas e são contabilizados como dados extras, como demonstrado na tabela a seguir.

Quadro 11 - Acompanhamento de metas realizadas para o programa de edificações

Meta	Objetivo	Realizado
Renovação do AVCB	-	Renovado
Renovação de Alvará de Funcionamento	-	-
Renovação de Seguros	-	Renovado

Elaborado por Lídia Cândida Mamede a partir de tabelas do Plano de Trabalho e Relatório da ACAM (2019).

3.3 Comparação da gestão

Ao comparar as gestões estudadas nesta pesquisa, deve-se levar em consideração que ambas as parceiras estão em momentos distintos. A ACAM Portinari possui uma década de gestão no MHPIV e o CTI estava começando seu primeiro ano.

O Memorial dos Povos Indígenas não possuía Plano Museológico antes da parceria, e também não foi elaborado pela Organização da Sociedade Civil. No que é disposto pelo Decreto nº 8.124/13, a não elaboração de um Plano Museológico é um ato passível de penalidade. Desta forma, evidencia-se a infração do Memorial ao não possuir um Plano Museológico, ao passo que, ao realizar uma parceria para a gestão do museu, conviria a Secult - DF exigir a elaboração deste instrumento de gestão pela organização da sociedade civil em parceria. O Plano Museológico fornece subsídios

para que o Museu funcione de forma orgânica, sendo assim ele é necessário também como uma ferramenta orientadora para que uma parceria público-privada execute uma boa gestão dentro de um museu.

Dessa forma, é fundamental o aprofundamento das diretrizes explicitadas no Estatuto de Museus como ferramenta norteadora para editais de parcerias para museus. Visto que as parcerias devem realizar gestões de acordo com o que é pressuposto por lei, é prudente que a Secretaria de Cultura responsável deixe expressas as exigências legais em edital para que as Organizações da Sociedade Civil as cumpram em seus planos de trabalho.

De forma geral, comparando Planos de Trabalhos e Relatórios produzidos por ambas as gestões foi possível acompanhar algumas diferenças na forma de registro das informações que são publicadas. O CTI forneceu mais detalhes quanto às atividades que pretendiam realizar e que foram de fato realizadas, enquanto os documentos fornecidos pela ACAM possuem informações mais generalizadas no relatório, focando nas principais atividades realizadas nos museus e tabelando o cumprimento de metas sem registrar neste documento os processos realizados para que as metas fossem cumpridas. Estes processos entram em registros internos, entretanto são avaliados nessa pesquisa os documentos disponibilizados para consulta pública.

Ao que demonstra em relatórios, ambas as gestões conseguiram cumprir a maior parte dos objetivos propostos, porém algumas dificuldades devem ser pontuadas. Começando por metas que dependem de instituições externas para ocorrerem, é necessário que haja um planejamento prévio, com datas e objetivos muito bem delimitados a serem cumpridos à risca pelas outras instituições envolvidas. Outro ponto é a importância de uma boa articulação para a captação de recursos externos, principalmente havendo metas que dependem dessas fontes. E, por fim, aponta-se a falta de materiais e pessoal mínimos necessários, como indicado no CTI.

3.4 Ponderações acerca da gestão de museus etnográficos de acervo indígena

No caso desta pesquisa, por se tratar de museus de acervo indígena, existem particularidades das quais as organizações sociais devem se atentar para atingir um bom desempenho de gestão. Essas demandas serão trabalhadas a partir de bibliografia publicada sobre a temática indígena e etnográfica em museus.

Começando pelo olhar diferenciado que acervo indígena requer, Marília Cury (2016) focou no direito indígena de ter autonomia para selecionar aspectos culturais que devem ou não ser musealizados e expostos para suas futuras gerações. Para o uso e exibição de objetos museais indígenas faz-se necessário a criação de uma comissão avaliadora, a qual deve ser composta por etnias ligadas aos objetos. Este cuidado é indispensável visto que suscita representatividade dos povos retratados e respeito às suas culturas, evitando feri-las, como é o caso da exibição de imagens ou objetos sagrados que não podem ser vistos por todo tipo de público.

No Plano de Trabalho do Memorial dos Povos Indígenas foi mencionada a criação de um Comitê Participativo que estabeleceria diretrizes para exposições, entretanto este Comitê não é mencionado no Relatório. Não é descrito de que forma este comitê será formado, a quantidade de integrantes ou quais povos o comporão, se as reuniões seriam virtuais ou presenciais, e, desse modo, se haveria custeio para deslocamento dos membros.

O Estatuto de Museus dispõe sobre o uso das imagens e reproduções dos bens culturais dos museus. Neste tema, Cury (2016) tece uma discussão quanto ao direito de uso de imagens relativas a objetos indígenas dentro das leis nacionais a partir das preocupações suscitadas por Baptista e Valle (2004). Estes temiam que a Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998, relativa a direitos autorais, protegesse apenas autorias individuais, ao passo que questões indígenas pudessem ser lidas como autorias coletivas e por isso serem categorizadas enquanto anonimato ou lidas enquanto folclore brasileiro e assumidas como um direito de reprodução e alteração por qualquer um.

Entretanto, Cury (2016) destaca o papel da Constituição Federal na proteção dos direitos de imagens indígenas, ao reconhecer aos índios “o direito ao seu patrimônio material e imaterial e a suas formas de organização, tradições e crenças e outros interesses coletivos, cabendo ao Estado o dever de zelar por esse direito.” (CURY, 2016, p.15). Ao passo que a autora destaca a possibilidade de identificação de autorias indígenas, mesmo que de forma coletiva. Além da Lei nº 9.610/98 fazer distinção entre autoria desconhecida e conhecimentos étnicos e tradicionais no artigo 45º inciso II.

Assim, os indígenas têm seus direitos de personalidade e de imagem resguardados (apesar das limitações na interpretação do direito coletivo) e o controle do uso da sua imagem, compreendendo a representação fiel ou da sua aparência por meio de fotografias, retratos, pinturas, desenhos, gravuras

e outras formas plásticas, caricaturas e elementos de decoração, ainda compreendendo manequins, máscaras, imagem sonora e gestual e outras formas de expressão da personalidade. Têm, também, seus direitos autorais individuais ou coletivos garantidos pela Constituição e pela lei de direitos autorais, embora os casos específicos mereçam atenção. (CURY, 2016, p.15)

Cury (2016) trabalha com o pressuposto das diretrizes da Museologia Social, em que o público participa do fazer museal em várias das suas atribuições.

uma relação com a sociedade diferente da anterior, passando a incorporar o público no museu como elemento constitutivo da instituição, abrindo-se para participações na elaboração de políticas institucionais e de acervo e nas formas de aquisição, de elaboração de discursos e narrativas e de abordagens que vão além da visão dos especialistas de campos disciplinares. (CURY, 2016, p.)

Dessa forma, a museologia abre-se para processos de integração e engajamento com as pessoas que formam seu público, aproximando-se das relações e reflexões etnográficas que os objetos suscitam. E esta aproximação com o público tem sido efetiva, até mesmo dentro da relação entre o museu com indígenas.

Os indígenas, nesse sentido, vêm cada vez mais participando de processos museais, ora requalificando coleções outrora formadas por antropólogos, ora elaborando autonarrativas a serem comunicadas por meio de exposições ou outras estratégias. (CURY, 2016, p.)

Com esta linha de pensamento, Cury (2016) dialoga com o documento elaborado pelo Museu do Índio em 2013 sobre a gestão de acervos indígenas. Neste documento são ressaltados o crescente interesse de indígenas por seus acervos e representatividade, o que implica em um novo pensar sobre as formas de documentação, considerando a língua utilizada para isto, as categorias e interesses indígenas.

O interesse dos índios por seus acervos documentais e culturais impõe uma nova agenda para as instituições públicas de repensar sua relação com os povos indígenas, a partir de demandas para a identificação, reunião e recuperação e acesso a acervos constituídos no passado, depositados em inúmeras instituições, constituindo fundos de referência para a preservação cultural indígena (MUSEU DO ÍNDIO, 2013, p. 3).

O registro e a documentação cultural, com o uso de diferentes tecnologias, colocam a questão da necessidade de estabelecer critérios sobre o que guardar e para que guardar, bem como levantam a questão do direito de uso das informações e imagens coletadas no passado e no presente (MUSEU DO ÍNDIO, 2013, p. 3).

Dentro desta questão, nota-se a importância da representatividade indígena no corpo de funcionários. O MPI demonstrou desenvoltura para a contratação de mediadores indígenas, enquanto o MHPIV o faz nas oficinas mensais “Saberes e

fazeres indígenas”. Sendo assim, há representatividade de povos indígenas ao transmitir suas visões quanto às suas próprias histórias nas atividades museais. Entretanto, ainda há uma deficiência desta representação no corpo fixo de funcionários, no que tange à participação e inclusão, possibilitando discussões e reflexões que possam englobar outras áreas do museu, como a do acervo.

Essa reflexão vai de encontro com as ideias publicadas pelo Museu do Índio, produzido a partir do Seminário “Gestão de Acervos Culturais em Centros de Formação, de Documentação, de Cultura e Museus Indígenas no Brasil”.

As iniciativas de formação de jovens e de pesquisadores indígenas voltados para a valorização de suas próprias culturas potencializam a comunicação entre gerações, criando novos espaços para a transmissão de conhecimento e práticas culturais (MUSEU DO ÍNDIO, 2013, p. 3).

O interesse indígena em assumir seus próprios discursos dentro de museus, de certa forma, foi observado em ambos os museus estudados através de exposições temporárias realizadas por indígenas. Na gestão realizada no MHPIV, por sua longa duração e estabilidade, foi possível observar a recorrência de solicitações para estas exposições. Dentro destes eventos também foi observado que, ocasionalmente, os objetos expostos são doados pelos índios que realizam a exposição para o museu, com a intenção de deixar um legado para suas futuras gerações.

Ambos os museus têm se mostrado enquanto espaços de articulações políticas indígenas, cada um a seu modo. No Memorial dos Povos Indígenas isto tem ocorrido na forma de reuniões de povos indígenas para trocas culturais e debates políticos. No Museu Índia Vanuïre, isto assume forma na publicação “Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus”, no qual são discutidas questões indígenas com autoridades legais.

Como ressaltado no primeiro capítulo, as leis que regem as parcerias público-privadas abrangem vários setores em que o Estado deve providenciar um amparo basal, como cultura, saúde e educação. E, exatamente, por essa abrangência de setores, há deficiências em especificações para cobrir as demandas que cada setor requer.

Assim como os outros setores, a cultura carece de pormenorizações normativas para que suas necessidades sejam atendidas. Entretanto, observa-se um afastamento desse ideal nas leis, como é o caso do artigo 3º da Lei nº 9.790/99, em que, ao listar as finalidades de parceria, apenas a saúde e a educação são apontadas para receberem a parceria de forma complementar. Sendo assim, com a cultura, há

um deslocamento da integralidade de responsabilidades governamentais para as organizações privadas.

Estando os museus dentro do setor cultural, estas instituições também são atingidas pela falta de especificidade que atendam ao setor de forma geral e as instituições museais de forma mais pontual. Os museus trabalhados nesta pesquisa, além de expressarem as necessidades que outros museus possuem, requerem um olhar para as questões de representatividade indígena intrínsecas às suas gestões.

Tendo em vista a existência de bibliografia produzida para amparar questões indígenas nos museus, como o Plano Setorial para Culturas Indígenas¹⁴, é conveniente que esta bibliografia seja referenciada em editais como subsídio para a elaboração de planos de trabalhos. Para que estes documentos venham complementar editais lançados para a gestão em parceria de museus etnográficos, além de dar escopo para a gestão de outros museus de acervo indígenas, de forma a garantir o Etnodesenvolvimento¹⁵.

¹⁴ Deve-se chamar a atenção para falta de conclusão do Plano Nacional de Culturas Indígenas.

¹⁵ Definido dentro do Plano Setorial para Culturas Indígenas como o controle que uma etnia pode possuir sobre suas terras, recursos, organização social e cultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta aos problemas de administração estatal, surge a alternativa de publicização de serviços de competências estatais, como cultura, educação e saúde, e, por consequência, dentro destas publicizações estão também a gestão de museus. Nesta pesquisa foram pesquisados dois museus de administração público-privada, após uma extensa contextualização da implementação deste modelo gerencial. Apesar de estarem em diferentes estágios de realização da parceria, ambos os museus foram destacados para a pesquisa pelo eixo temático etnológico indígena.

Esta pesquisa surgiu da necessidade de estudar as publicizações, levando em consideração que o tema é recente e está em desenvolvimento, o que demanda um acompanhamento da temática, além do fator de ser uma questão nova dentro do cenário museológico do Distrito Federal. Existem pesquisas realizadas sobre o tema relacionando-o com museus, mas não foi constatada pesquisa que envolva as publicizações em museus de acervo indígena.

A relevância desta pesquisa no âmbito do crescimento pessoal, acadêmico e profissional se destaca no maior entendimento sobre os mecanismos da administração pública e de modelos de gestão e sensibilização acerca de questões indígenas em museus.

As organizações sociais estudadas conseguiram cumprir boa parte do que propuseram para suas gestões, as documentações referentes ao Plano de Trabalho e Relatório foram enviadas às Secretaria de Estado de Cultura responsáveis pelas parcerias. Entretanto houve falha no cumprimento do que preconiza uma boa gestão no caso do Distrito Federal na não realização de um Plano Museológico para o Memorial dos Povos Indígenas. Ao ser publicado o edital, deveria ser uma das exigências a realização desta ferramenta de gestão uma vez que é sabida a falta dela nos museus sob a alçada da Secult - DF.

Quanto a questão etnográfica, foram evidenciados certos cuidados por parte das organizações, como a realização de exposições de curadoria indígena, apesar disto não constar no Plano de Trabalho, constava também como meta em ambos os museus a realização de projetos de sensibilização de professores e alunos. No MPI houve abertura do museu para debates político e trocas culturais entre povos indígenas, enquanto no MHPIV houve foco no Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus para discussão deste tema dentro da gestão pública.

Com base na bibliografia analisada, puderam ser elencados pontos de melhorias tratando ainda da questão etnográfica, principalmente tratando-se de representatividade. Por serem museus de acervo indígenas, é fundamental a existência de indígenas no corpo fixo de funcionários e/ou com poder de decisão ligados às exposições para adequação de discurso alinhado as necessidades dos povos indígenas representados. Assim como no acervo para a seleção de objetos e realização de inventários próprios seguindo seus interesses, língua e categorias.

Nas trajetórias dos museus estudados, foram evidenciados processos tanto de censura quanto de paternalismo acerca das questões indígenas, que são condutas colonialistas. Ao que os resultados indicam, a forma de quebrar com estas práticas é recorrendo à representatividade nos museus, a qual vem cada vez mais ganhando engajamento dos povos indígenas, então é indispensável que essas instituições estejam abertas a esta participação.

Um futuro desdobramento desta pesquisa poderia contar com um maior engajamento indígena, com questionários estruturados e aplicados a representantes e autoridades indígenas com o propósito de colher dados quanto a seus posicionamentos sobre as gestões aqui estudadas. Viriam a complementar positivamente levantamento de dados acerca dos demais museus etnográficos indígenas do Brasil, com a tipologia de gestão que possuem e representatividade em suas ações. Do ponto de vista da gestão museal, podem ser exploradas as relações profissionais dos museólogos que atuam em parcerias-público privado considerando os desafios e perspectivas; ou o adensamento de um único estudo de caso dos que foram apresentados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Monica Piccolo. **Reformas neoliberais no Brasil: A privatização nos governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso**. 2010. Tese (Doutorado em História Social) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/stricto/td/1263.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO CULTURAL DE APOIO AO MUSEU DA CASA PORTINARI. **Plano de Trabalho**, Contrato de Gestão Nº 5/2016. Brodowski, 2018.

ASSOCIAÇÃO CULTURAL DE APOIO AO MUSEU DA CASA PORTINARI. **Relatório Anual**. Brodowski, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. [S. l.], 8 ago. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 out. 2014. Seção 1, pp.1-5.

BRASIL. Decreto nº 9.190, de 1 de novembro de 2017. Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9190.htm. Acesso em: 3 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”. Casa Civil, 10 mar. 2008.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Seção 1, pp. 1-4.

BRASIL. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 jan. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11906.htm. Acesso em: 03 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 jul. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 13 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014, —que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999; altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei no 91, de 28 de agosto de 1935. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 14 dez. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm. Acesso em: 13 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.751, de 13 de abril de 1960. Dispõe sobre a organização administrativa do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**. Rio de Janeiro, RJ, 13 abr. 1960.

BRASIL. Lei nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o Estatuto do Índio. [S. l.], 19 dez. 1973.

BRASIL. Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2 jul. 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7505.htm. Acesso em: 03 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.034, de 12 de abril de 1990. Altera a legislação do Imposto de Renda das pessoas jurídicas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 12 abr. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8034.htm. Acesso em: 03 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 maio 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm. Acesso em: 13 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em: 13 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**. Brasília: MinC, 2003.

CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA. **Plano de Trabalho**. Projeto de Preservação e Dinamização do Memorial dos Povos Indígenas. Distrito Federal. [2017?].

CENTRO DE TRABALHO INDIGENISTA. **Relatório (parcial) de Execução do Objeto**, Nº Processo: 150.000.924/2017. Distrito Federal, 2018.

CORAZZA, Bianca. **Organizações Sociais de Cultura**: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. 2017. Dissertação (Mestrado em museologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-20102017-082515/publico/BiancaCorazzaREVISADA.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.

COSTA, Máira Lopes Viana da. **A lei de incentivo como política cultural**: o papel da comissão nacional de incentivo à cultura. 2013. Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais) - Centro De Pesquisa E Documentação De História Contemporânea Do Brasil – CPDOC Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11293/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Ma%c3%adra%20Lopes%20Viana%20da%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CURY, Marília Xavier. Casos e acasos de um museu: um relato acerca do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuîre. In: VASCONCELLOS, Camilo de Mello; FUNARI, Pedro Paulo; CARVALHO, Aline. **Museus e identidades na América Latina**. São Paulo: Annablume, 2015. p. 245-259. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301593093_Casos_e_Acasos_de_um_Museu_um_Relato_Acerca_do_Museu_Historico_e_Pedagogico_India_Vanuîre. Acesso em:

CURY, Marília Xavier. Direitos Indígenas no Museu Novos procedimentos para uma nova política: a gestão de acervos em discussão - Introdução. In: CURY, Marília Xavier (Org.). **Direitos Indígenas no Museu Novos procedimentos para uma nova política**: a gestão de acervos em discussão. São Paulo: Secretaria de Cultura de São Paulo, 2016. p. 12-22. Disponível em: https://www.sisemsp.org.br/wp-content/uploads/2013/12/IV_Encontro_Indigenas_Museus.pdf. Acesso em: 13 jul. 2019.

FERRAREZI, Elisabete Roseli. **A Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil: a Criação da Lei das Oscip (lei 9.790/99)**. 2007. Tese (Doutorado em sociologia) - Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em:

https://base.socioeco.org/docs/_bitstream_10482_1265_1_tese_2007_elisabeteferrarezi.pdf. Acesso em: 13 jul. 2019.

FLICK, U.. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, Elizabeth Ponte de. **Por uma Cultura Pública: Organizações Sociais, Oscips e a gestão cultural não estatal na área da cultura**. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2012. Disponível em: <http://abraosc.org.br/wp-content/uploads/2015/05/Por-uma-cultura-publica.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

GAZONI, Patrícia Maciel. **O contemporâneo no museu: os Kaingang e o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuêre de Tupã (SP)**. 2014. Dissertação (Mestrado em museologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-13022015-102749/publico/PatriciaMacielREVISADA.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2019.

GOMES, Alexandre Oliveira. **Por uma antropologia dos museus indígenas: práticas de colecionamento, categorias nativas e regimes de memória**. 29ª Reunião Brasileira de Antropologia. Natal, agosto 2014. Disponível em: [http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1402880959_ARQUIVO_Textocompleto-Porumaantropologiadosemuseosindigenas\(GT62\).pdf](http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1402880959_ARQUIVO_Textocompleto-Porumaantropologiadosemuseosindigenas(GT62).pdf). Acesso em: 24 mar. 2020.

INSTITUTO TERCEIRO SETOR. **Memorial dos povos indígenas**. Brasília: [s.n.], 2007. Disponível em: https://seculosindigenasnobrasil.files.wordpress.com/2010/07/hist_mem_povos_indig1.pdf. Acesso em: 08 jul. 2019.

LÉDA SOBRINHO, Antonio José Pinheiro. **O Marco Regulatório Das Organizações Da Sociedade Civil: a lei nº 13.019/2014 e sua repercussão na contratação com o poder público**. 2017. Monografia (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/17620/1/2017_AntonioJosePinheiroLedaSobrinho.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

MISAN, Simona. Os museus históricos e pedagógicos do estado de São Paulo. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.175-204, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-47142008000200006. Acesso em: 08 jul. 2019.

MUSEU DO ÍNDIO. **Gestão de acervos culturais em centros de formação, de documentação, de cultura e museus indígenas no Brasil**. Documento final do seminário. Rio de Janeiro, 2013.

MUSEU HISTÓRICO E PEDAGÓGICO ÍNDIA VANUÍRE. **Plano Museológico**. Brodowski: ACAM Portinari; SEC, 2018.

OLIVEIRA, Águeda Macias de. **Criação e gestão de museus no Distrito Federal: análise dos museus da Coordenação de Museus e Patrimônio da Secretaria de cultura (1958-1999)**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Museologia) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/17672/1/2016_AguedaMaciasDeOliveira_tcc.pdf. Acesso em: 21 jan. 2019.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. São Paulo: Método, 2018. Disponível em: https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1537270790-1714-Curso-de-Direito-Administrativo-Rafael-Carvalho-Rezende-Oliveira-2018.pdf. Acesso em: 11 jan. 2019.

PEREIRA, Alexsander Gonçalves. **Esfera pública e marco regulatório das organizações da sociedade civil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública, área de concentração em Gestão Social) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2018. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/30210/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Esfera%20p%C3%BAblica%20e%20Marco%20Regulat%C3%B3rio%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20da%20Sociedade%20Civil.pdf. Acesso em: 03 jan. 2019.

SALGADO, Eneida Desiree; VIOLIN, Tarso Cabral. O Marco Regulatório Das Organizações Da Sociedade Civil para as políticas públicas relativas ao direito da cidade e suas recentes alterações. **Revista de Direito da Cidade**, Maracanã, Rio de Janeiro, ano 2017, v. 09, n. 2, p. 603-625, 12 abr. 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/27013/20465>. Acesso em: 3 mar. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 10.923, de 30 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre incentivo fiscal para a realização de projetos culturais, no âmbito do município de São Paulo. [S. l.], 30 dez. 1990. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a2/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/1990/1092/10923/lei-ordinaria-n-10923-1990-dispoe-sobre-incentivo-fiscal-para-a-realizacao-de-projetos-culturais-no-ambito-do-municipio-de-sao-paulo>. Acesso em: 3 mar. 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA (Distrito Federal). Edital de chamamento público nº 17/2017 realização do projeto de preservação e dinamização do memorial dos povos indígenas chamamento público para celebração de termo de colaboração com organização da sociedade civil. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília, DF, Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/165251067/dodf-integra-20-10-2017-pg-69>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SOUZA, Fábio Araujo de; FLORES, Maria Marta Lopes. Uma análise sobre a implementação das Organizações Sociais nas escolas de Goiás: os recursos públicos em questão. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 217-229, jan/maio, 2017. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/1604/577>. Acesso em: 03 abr. 2019.

SOUZA, Leandro Marins de. **Parcerias entre a Administração Pública e o Terceiro Setor**: sistematização e regulação. 2010. Tese (Doutorado em direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-27012011-103455/publico/TESE_FINAL.pdf. Acesso em: 24 mar. 2019.